

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



TEMA:

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN ASOCIACIONES
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO-CASO EN
ASOCIACION COOPERATIVA DE EMPLEADOS DEL
CONGLOMERADO DEL BANCO SALVADOREÑO (ACOBANSAL
DE R.L.)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

**FRAN STALING DÍAZ
HUMBERTO ANTONIO BOJÓRQUEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

DICIEMBRE, 2009

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar y agradecer este nuevo logro de mi vida, en primer lugar a Dios todopoderoso quien me dio hasta este día la salud que necesité, no solo a mí, sino también a mi familia, lo cual me permitió llevar a término este proceso, también agradecerle por todos los recursos que con su ayuda siempre fueron los necesarios. Sea para Él todo honor, toda gloria y toda la gracia de los frutos de nuestras acciones.

Asimismo, quiero dedicar y agradecer este triunfo, a mi esposa y a mi hijo, quienes muy pacientemente y con toda la comprensión del mundo han esperado por mí durante todas esas largas horas en las que no estuve a su lado mientras esta meta estaba siendo alcanzada, les agradezco por su comprensión y por el amor que como muestra de su apoyo me dan día con día, quiero decirles que no pude haberlo logrado sin tenerlos a mi lado, espero en el futuro y con la ayuda de Dios, tener la sabiduría para guiar nuestro hogar y para darles toda la tranquilidad y seguridad que ustedes merecen. Hijo mío, espero que los buenos ejemplos que pueda darte sean parte de la herencia que cuando falte te sirva de mucho.

También dedico y agradezco a mis padres que me dieron el ser y por quienes soy lo que soy y existo, pido a Dios la fortaleza para nunca defraudarlos y honrarlos hasta que nuestro padre nos llame a su presencia, y mientras tanto, quiero decirles que cuentan conmigo como yo conté con ustedes cuando era niño.

Finalmente, agradezco a todos los que de alguna manera contribuyeron a este esfuerzo, muy especialmente a nuestro asesor y amigo, quien muy pacientemente también dedico largas horas de trabajo en este proyecto; también agradezco muy especialmente a mi querida suegra, de quien nunca falta apoyo y cariño en nuestra hogar.

Infinitas gracias a todos, que el Señor les bendiga.

Fran Staling Díaz

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso: por llenarme de bendiciones y darme fuerzas para poder superar los retos y dificultades que se me presentaron en todo el desarrollo del trabajo, guiándome así por el camino correcto que me permitiera culminar satisfactoriamente una etapa más de mi desarrollo profesional.

A mi esposa Flor de Maria y mis hijos Miguel Humberto y Ilenia Sarahí; los cuales forman parte primordial de mi ser, dándome en todo momento su apoyo incondicional y las fuerzas necesarias para lograr este nuevo triunfo.

A mi compañero de trabajo de graduación, por darme la oportunidad y confianza que fue clave fundamental para trabajar como un verdadero equipo.

A mi jurado evaluador, Lic. Vinicio Zelaya Valladares, Lic. Miguel Angel Pérez y finalmente el Lic. Roberto Fianlander Rivas, quien además fue nuestro asesor y el cual con mucha paciencia y dedicación, nos orientó para el desarrollo excelente de nuestro trabajo de graduación.

A todos Mil gracias.

Humberto Antonio Bojórquez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Delimitación del problema	8
1.3.1. Delimitación geográfica	8
1.3.2. Límites teóricos del problema	8
1.3.3. Delimitación temporal	9
1.3.4. Límites espaciales	9
1.3.5. Unidad de análisis y sujetos de estudio	9
1.4. Justificación de la investigación	9
1.5. Objetivos de la investigación	12
1.5.1. Objetivo general	12
1.5.2. Objetivos específicos	12
2. Marco de referencia	13
2.1. Antecedentes del cooperativismo en El Salvador	13
2.2. Marco normativo	14
2.2.1. Ley de Asociaciones Cooperativas	14
2.2.2. Ley de Creación de INSAFOCOOP	16
2.2.3. Reglamento Interno de INSAFOCOOP	17
2.3. Modelo de negocio	18
2.3.1. Proceso declarativo	20
2.3.1.1. Visión	20
2.3.1.2. Misión	21
2.3.1.3. Valores	22
2.3.2. Proceso analítico	23
2.3.2.1. Inteligencia de mercado	23
2.3.2.2. Análisis del ciclo de vida	24
2.3.2.3. Análisis de las fuerzas competitivas	25
2.3.2.4. Cadena de valor	26
2.3.2.5. Enfoque de procesos	27
2.3.2.6. El benchmarking	28
2.3.3. Proceso de ejecución	29

2.3.3.1.	Formulación estratégica	29
2.3.3.2.	Planeación estratégica	36
2.3.3.3.	Estructura del plan de negocio	37
2.3.4.	Proceso de control y compromisos	40
2.3.4.1.	Sistemas de gestión	41
2.3.4.2.	El indicador balanceado de desempeño (Balanced Scorecard)	50
2.3.4.3.	El EVA	59
2.3.4.4.	Presupuestos	61
2.3.4.4.1.	Presupuesto de operación	63
2.3.4.4.2.	Cálculo de costos	64
2.3.4.4.3.	Presupuesto de ingresos	65
2.3.4.4.4.	Técnicas presupuestarias	65
2.3.4.4.5.	Pasos para la elaboración del presupuesto	66
2.3.4.4.6.	Seguimiento presupuestario	69
2.3.5.	Proceso de compensación	69
2.3.5.1.	Administración del desempeño	71
2.4.	Diseño del negocio	71
2.4.1.	Matriz de creación de valor	78
2.4.2.	Diagrama IDEFO	79
2.4.3.	Criterios de evaluación de modelos de negocio	80
2.4.4.	Tipos de diseño o modelos de negocio	81
2.5.	Historia ACOBANSAL	86
2.5.1.	Estructura organizativa	86
2.5.2.	Situación actual (Memoria de labores)	87
3.	Operacionalización de variables e indicadores	89
3.1.	Variable independiente	89
3.2.	Variable dependiente	91
3.3.	Dimensión e indicadores	92
3.4.	Operacionalización de objetivos	94
3.5.	Matriz de ítems	97
4.	Marco metodológico	100
4.1.	Método: Empírico-Analítico o Cuantitativo	100
4.2.	Tipo de investigación: Ex postfacto (Correlacional)	100

y descriptiva	
4.3. Modalidad de diseño: Análisis de sendas o path análisis y no experimental	101
4.4. Universo y muestra	101
4.5. Selección de técnicas	102
4.6. Procedimiento de recolección y tabulación de datos	102
5. Presentación de resultados	103
5.1. Tabulación e interpretación de la información	103
5.1.1. Encuesta asociados	103
5.1.2. Entrevista	113
5.1.2.1. Entrevista – Órganos directivos	113
5.1.2.2. Entrevista – Gerencia	124
5.2. Análisis de datos	127
5.2.1. Encuesta	127
5.2.2. Entrevista integrantes de órganos directivos	131
5.2.3. Entrevista gerencia	132
5.3. Conclusiones	133
6. Propuesta: Guía de implementación de modelo de negocio	135
7. Acciones administrativas sugeridas	152
8. Oportunidades de negocio	155
9. Indicadores sugeridos	156
10. Fuentes bibliográficas	158
11. Anexos	161
11.1. Entrevista (Directores)	161
11.2. Encuesta	165
11.3. Entrevista (Gerencia)	169
11.4. Plan de trabajo	174
11.5. Matriz de congruencia	175
11.6. Carta autorización ACOBANSAL	176
11.7. Formato de presupuesto de ventas	177
11.8. Formato de presupuesto de costo de ventas	178
11.9. Formato de presupuesto de cobranza	179
11.10. Formato de presupuesto de comisiones	180
11.11. Formato de presupuesto de pago a cuenta	181

11.12.	Formato de presupuesto de IVA	182
11.13.	Formato de presupuesto de gastos de venta	183
11.14.	Formato de presupuesto de gastos de administración	184
11.15.	Formato de presupuesto de gastos financieros	185
11.16.	Formato de presupuesto de prestaciones laborales	186
11.17.	Formato de presupuesto de inversión	187
11.18.	Formato de presupuesto de productos financieros	188
11.19.	Formato de presupuesto de efectivo	189
11.20.	Balance de situación pro forma	190
11.21.	Estado de resultados pro forma	191

INTRODUCCIÓN

En El Salvador, es usual observar que, en la mediana y gran empresa, existen en su interior otras organizaciones formalmente constituidas, las cuales son organizaciones que, en muchos casos, se transforman en herramientas básicas para el fortalecimiento de la fuerza laboral de estas compañías, ya que contribuye a generar un clima laboral satisfactorio, lo cual conlleva a más y mejores rendimientos del recurso humano en la operatividad de la compañía, tal es el caso de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, las cuales como se dijo en un inicio, pueden formar parte integral de algunas organizaciones o pueden funcionar de manera independiente.

Para conocer más a fondo, en relación a la temática enunciada respecto de la gestión de estas organizaciones, se ha desarrollado este proyecto de investigación, el cual trata de explicar, basado en conocimientos y técnicas de control gerencial, cómo funcionan este tipo de organizaciones, cuál es su método o forma de diseñar sus estrategias, sistemas de control de gestión o, en todo caso determinar si dichas organizaciones poseen estas herramientas.

Para dar respuesta al planteamiento anteriormente mencionado y sustentar la investigación, se ha tomado como sujeto de investigación a la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO, DEL PERSONAL DEL CONGLOMERADO DEL BANCO SALVADOREÑO, S.A. Y EMPRESAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOBANSAL DE R.L.), para que, mediante la aplicación de técnicas y métodos de investigación, se puedan establecer hallazgos sobre su gestión, que permitan proponer una solución a posibles vacíos, inconsistencias y debilidades determinadas en su administración.

Con el fin de sustentar adecuadamente la investigación, se han utilizado herramientas metodológicas, que darán como producto, una investigación confiable y sustentable; es por ello que se enuncia, en su primer numeral, el planteamiento del problema, que manifiesta claramente los antecedentes del mismo, su enunciado, la delimitación del problema, su justificación o

argumentos del porqué de dicha investigación y para finalizar, en este primer paso, los objetivos sobre los cuales se sustenta la investigación.

Así también se ha estructurado un marco de referencia, que consiste en toda la base teórica y normativa que rodea el tema investigado.

Se define la operacionalización de variables e indicadores, siendo una parte muy importante de la investigación ya que, de la correcta definición de las variables, depende en gran medida el éxito de los resultados de la investigación.

Asimismo, se define con claridad el tipo de estudio por realizar, el diseño de investigación, la muestra sobre la cual se desarrollará la investigación, así como las técnicas e instrumentos que se utilizarán para recopilar la información.

Con todo lo anterior, el producto final que se espera obtener de la investigación, es diagnosticar si existe y se ejecuta un sistema de control de gestión en las asociaciones cooperativas y, de no existir, el poder proporcionar una guía rápida para la implementación de dicho sistema.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El proceso o modelo de investigación seleccionado presenta tres niveles, los cuales incluyen una serie de estadios (Arnau, 1989): Nivel teórico conceptual, nivel técnico metodológico y nivel estadístico descriptivo. En este apartado, desarrollaremos lo correspondiente al nivel teórico conceptual, que incluye el planteamiento del problema y la revisión bibliográfica, entre otros aspectos.

1.1. Antecedentes.

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo del Personal del Conglomerado del Banco Salvadoreño S.A. y Empresas Afines de Responsabilidad Limitada (ACOBANSAL de R. L.), es una cooperativa que fue constituida el 31 de marzo de 1984, por lo que ya cuenta con más de 23 años de existencia; a pesar de ello, sus resultados no han sido los mejores en los últimos años, a tal grado que sus utilidades se han visto disminuidas, a partir de los años 2004 al 2008.

Esta cooperativa, al igual que muchas otras, tiene como principal fuente de ingresos, los intereses sobre la cartera de préstamos que ofrecen a sus asociados para diversos destinos, tales como préstamos personales para consumo, préstamos para adquisición de bienes, como electrodomésticos, vehículos, etc., préstamos para consolidación de obligaciones, para gastos médicos, entre otros. Asimismo, estas cooperativas tienen una importante contribución en sus utilidades por las comisiones que reciben de proveedores, a quienes los asociados compran los bienes y servicios financiados por la cooperativa, como por ejemplo, las casas comerciales, gimnasios, ópticas, almacenes, etc.

Para el caso particular de la cooperativa en estudio, que ha sido constituida al interior de otra organización, el mercado de dicha cooperativa está constituido exclusivamente por sus asociados, en el que se ofrecen los productos y servicios de la cooperativa. Esto es así, para no correr mayores riesgos y no exponer el patrimonio de los asociados; por lo tanto, los productos y servicios que se ofrecen, es decir,

los créditos en sus diferentes modalidades ya indicadas, los descuentos con los proveedores, así como los ahorros y aportaciones que, en suma, representan la oferta de productos y servicios, no pueden ofrecerse a otros clientes más que a sus asociados. La demanda, por lo tanto, también corresponde a las necesidades que estos asociados puedan tener, y su principal ventaja en la preferencia de sus productos y servicios, es la rapidez con la que puedan ser atendidos, aunque limitados por su capacidad de endeudamiento y nivel de aportaciones en la cooperativa.

Como una organización, nacida al interior de otra organización también formalmente constituida y con sus propios intereses particulares, la cooperativa históricamente siempre ha sido apoyada por dicha institución para velar por los intereses de sí misma dada la proximidad entre ambas compañías y el involucramiento de su personal en ambas organizaciones, así como una forma de contribuir al beneficio de su personal, es decir, a los asociados de la cooperativa. Este apoyo ha incluido principalmente el aspecto financiero, especialmente en términos de la infraestructura física utilizada por la cooperativa para el desarrollo de sus operaciones, tales como edificio, enseres de oficina y recurso humano, principalmente.

A partir de la relación anteriormente planteada, también surgen algunas problemáticas, una de ellas es que la administración de la cooperativa que, por ley está a cargo de dos órganos que establecen los estatutos, es decir, el consejo de administración y la junta de vigilancia, están conformados por funcionarios de la misma institución que los apoya y de la cual forman parte como empleados de la misma, lo cual genera que sus responsabilidades formales en el ámbito cooperativo sean desempeñadas como actividades marginales a sus funciones como empleados de la organización en la cual se desempeñan formalmente.

De igual forma, otra problemática surgida de esta relación aparentemente beneficiosa, ha sido el apoyo que históricamente le ha

brindado esta organización a la cooperativa respecto del recurso humano, específicamente con la gerencia general, cuyo costo no era absorbido por la cooperativa; sin embargo, este apoyo dio lugar a que, en el pasado, las personas que ocupaban la posición no necesariamente eran las más idóneas para el cargo, sino las más disponibles en un momento determinado.

De acuerdo a lo expresado por funcionarios de la administración de la cooperativa, esta situación en la gerencia tuvo su peor momento cuando en el año 2005, debido a las deficiencias de control por parte de la misma, generó un aprovechamiento de este vacío por uno de los colaboradores de la cooperativa, quien haciendo uso de sus funciones y conociendo la operatividad de la cooperativa, originó algunas irregularidades relacionadas con el otorgamiento de créditos, involucrando tanto a otros miembros de la parte administrativa de la cooperativa como también algunos asociados.

La situación anterior ha sido una de las peores crisis que ha enfrentado la cooperativa, a lo largo de los años, afectando en gran medida, la confiabilidad de los asociados, lo cual se vio evidenciado en una sensible disminución del número de asociados y que, luego de las acciones emprendidas, ha iniciado su recuperación. Adicionalmente, el gasto generado por las medidas tomadas para hacer frente a esta crisis, tales como las indemnizaciones, sistemas informáticos, redefinición de políticas de crédito, auditorías, recurso humano, entre otros, también trajeron consigo una disminución en su nivel de resultados finales, como ya se ha indicado al inicio de este numeral.

Anteriormente se ha planteado que los miembros de los órganos directivos tienen una doble función: desempeñándose como funcionarios en la organización que los apadrina y como miembros de estos órganos directivos, lo cual, si bien es cierto no deja de ocasionar algún inconveniente como los ya mencionados, éstos podrían ser mitigados con un sistema adecuado de control de gestión. En el pasado, los

cuerpos directivos han señalado la necesidad de que la cooperativa cuente, como mínimo, con un plan de trabajo anual y presupuesto, sin embargo, ante la imposibilidad técnica, no ha sido posible el desarrollo de los mismos, llegándose a un punto de gestión del día a día o, en el mejor de los casos, en aquellas actividades que históricamente ya han sido definidas en períodos anteriores.

El incidente del año 2005 y una serie de transformaciones al interior de la empresa patrocinadora, generaron las siguientes situaciones:

- Que varios de los miembros de los órganos directivos se retiraran de la cooperativa, generando vacantes que, a la fecha, aún no han sido sustituidos.
- Se generó un retraso en los registros contables, que ha imposibilitado la celebración de las asambleas generales de asociados de los últimos cuatro años, situación por la cual el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo no ha dado su autorización para la celebración de las asambleas generales de asociados, hasta que la actualización de dichos registros se haya efectuado y se haya cumplido con los requisitos que dicha institución establece.
- Esta situación, aunada a los cambios de la empresa patrocinadora, también ha generado que los restantes miembros de los órganos directivos no tengan la disponibilidad de tiempo necesaria para hacer frente a sus responsabilidades como miembros de dichos órganos ya que, adicionalmente a sus funciones debieron hacerse cargo de las responsabilidades de las vacantes existentes.

Lo anterior evidencia que, en alguna medida, la empresa patrocinadora, como parte del medio ambiente en el que se encuentra la cooperativa, ejerce una influencia indirecta en la gestión de la misma, a través de los

asociados miembros de los diferentes órganos directivos, en términos del tiempo que pudiesen dedicar a la cooperativa y, de igual forma, ejerce una influencia indirecta en su funcionamiento acorde a lo que pudiese afectar a la empresa patrocinadora e, inclusive, en su estructura, recomendando lo que pudiese ser de mayor confianza para sus intereses.

Entre los años 2006 al 2008, el consejo de administración de la cooperativa se vio en la necesidad de renovar paulatinamente y por completo, todo el personal administrativo; asimismo, se iniciaron acciones judiciales en contra de todos los involucrados en el incidente ya comentado y se iniciaron las acciones de recuperación por la vía judicial de los saldos pendientes de cobro de la cartera de créditos relacionada al incidente.

Con la renovación administrativa, también se generó la contratación de un auditor externo para salvaguardar los intereses de los asociados y se inició un lento proceso de actualización de los registros contables de la cooperativa; de igual forma, en este período se inició una revisión y actualización de las políticas de crédito, que dieron lugar al incidente del año 2005 y se reestructuraron y se cancelaron algunos servicios que no ofrecían mayor valor agregado a la rentabilidad de la cooperativa.

También es importante mencionar que el patrocinio que históricamente, ha tenido la cooperativa está siendo evaluado, a tal grado que a inicios del año 2008, el apoyo en términos financieros respecto del subsidio del salario de la gerencia general de la cooperativa, ha sido retirado y se anticipan otras disminuciones del patrocinio, principalmente en el tema de infraestructura, que es otro de los apalancamientos importantes para la cooperativa.

La situación anterior se explica debido a que la empresa patrocinadora, que desde los orígenes de la cooperativa fue Banco Salvadoreño, como su mismo nombre lo indica, en los últimos años sufrió una serie de

transformaciones por dos procesos de venta; el primero por una organización regional y el segundo, que a la fecha se mantiene, por una organización transnacional. Es debido principalmente a este último cambio que la relación histórica que ha existido entre las compañías, en la actualidad está en proceso de revisión debido a las políticas del grupo transnacional, que es sumamente riguroso en la utilización y vinculación de la marca, razón por la cual la denominación de la cooperativa no ha cambiado. Esto se fundamenta, además, en que tanto la cooperativa como la empresa patrocinadora, son organizaciones sin vínculo legal y en términos de ley no existe impedimento en que la cooperativa mantenga su actual denominación.

Usualmente, de acuerdo a la experiencia de los que estamos llevando a cabo esta investigación, muchas de las deficiencias anteriormente señaladas pueden deberse a la carencia de un sistema adecuado de control de gestión; por lo que, a través de esta investigación, se pretende comprobar si la organización no cuenta con estrategias, planes estratégicos, metas, presupuestos, seguimientos y mediciones de desempeño, que influyan negativamente en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos o mejora de los rendimientos actuales de la cooperativa, así como en la optimización de sus disponibilidades.

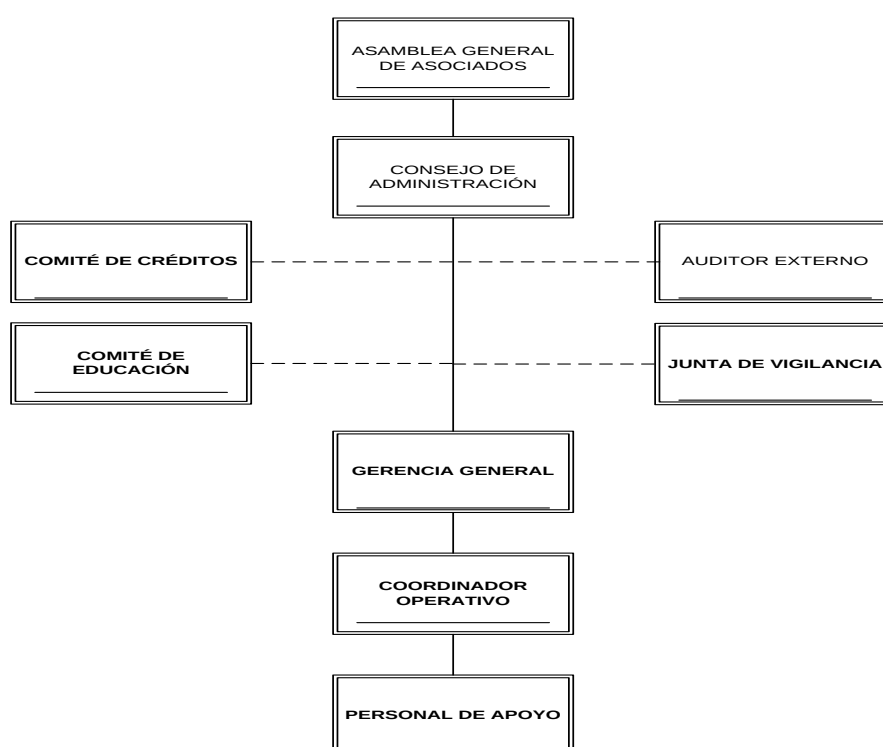
La cooperativa es una organización que cuenta, al cierre del ejercicio 2007, con un activo en giro por un monto de 782.3 miles de dólares que, de acuerdo al Ministerio de Hacienda, es catalogada como un contribuyente mediano; su índice de liquidez, al cierre del ejercicio 2008, es de 1.2 veces y su retorno sobre la inversión en el mismo período es del 6%, por lo que se considera que tiene la capacidad de efectuar los cambios necesarios para fortalecer y generar más y mejores resultados.

1.2. Formulación del problema.

Es común observar en el entorno empresarial nacional que la mayoría de organizaciones, como las cooperativas a la cual pertenece nuestra unidad de análisis, las asociaciones de empleados y en general en la

mayoría de empresas medianas a pequeñas, no poseen un plan estratégico definido, que les permita seguir una ruta específica hacia la consecución de sus objetivos. Con lo anterior, nos referimos tanto a los aspectos conceptuales que dan razón de ser a las organizaciones, como son su visión, misión y valores, como a las diferentes metas que en términos cuantitativos y cualitativos, toda organización debe plantearse y que debe revisar periódicamente, a efectos de acoplarlos a su propia realidad y entorno.

ACOBANSAL de R. L., posee la siguiente estructura organizativa:



Como se observa en el organigrama anterior, la cooperativa cuenta con los órganos directivos que la ley establece, es decir, el consejo de administración, la junta de vigilancia, comité de créditos y comité de educación, así como una gerencia general dentro de su estructura organizativa, que es responsable, entre otros aspectos, del control y seguimiento de la gestión de la misma; sin embargo, para dicho seguimiento es probable que no exista un sistema que asegure que los objetivos que pudiesen establecerse, a partir de un plan estratégico que la cooperativa pudiese desarrollar u objetivos específicos planteados a

partir de los mandatos de orden superior, se lleven a cabo o que asegure que se puedan tomar las acciones correctivas, ante cualquier desviación o redefinir dichos objetivos cuando las circunstancias particulares o el tiempo así lo ameriten.

En función de lo anterior, surge el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es el sistema de control de gestión adecuado para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito del caso en estudio (ACOBANSAL de R.L.)?

Para responder esta interrogante se desarrollará esta investigación enfocada en el caso particular de ACOBANSAL DE R. L.

1.3. Delimitación del problema.

Para focalizarse en el tema en estudio y no desviarse de los objetivos planteados en la investigación, es necesario establecer el marco, en el cual se desarrollará la investigación, lo cual puede incluir una delimitación teórica, límites temporales, espaciales y establecer los sujetos de estudio, lo cual permitirá la ubicación del problema en el contexto por estudiar (Rojas Soriano, 1986).

1.3.1. Delimitación geográfica.

La investigación se efectuará en ACOBANSAL de R. L., ubicada en la Avenida Manuel Enrique Araujo No 3550, San Salvador.

1.3.2. Límites teóricos del problema.

Pudiesen existir algunos aspectos relacionados al tema en estudio, que idealmente la cooperativa debería adoptar o tomar en cuenta para una óptima solución a la problemática, que pudiese resultar como producto de la investigación; sin embargo, éstos sólo serán apuntados a manera de sugerencia y como punto de partida para otra investigación ya que, para la investigación en particular, se tratará exclusivamente el sistema de control de gestión o proceso del control administrativo, aplicado en la cooperativa en estudio, es decir, la planeación estratégica, la

preparación de presupuestos y la ejecución y evaluación del desempeño; hasta concluir con la recomendación para la implementación de alguno o todos estos procesos.

1.3.3. Delimitación temporal.

Para efectos de la investigación, se tomarán de base las cifras financieras de la cooperativa de los últimos 5 años, así como la gestión administrativa durante el período antes indicado y otros hechos relevantes suscitados en este período, es decir, entre los años 2004 al 2008, comparando los últimos resultados del año 2008 con los de aquellos años cuyas variaciones sean más significativas en el período indicado. Agregando a lo anterior, que la investigación teórica y de campo se realizará desde diciembre 2008 hasta septiembre del 2009.

1.3.4. Límites espaciales.

Para el desarrollo de la investigación, se cuenta con la autorización del consejo de administración de la cooperativa en estudio, a través de su presidente, por medio de quien se ha logrado el acceso a la información y apoyo del personal administrativo de la cooperativa.

1.3.5. Unidad de análisis y sujetos de estudio.

La unidad de análisis, como ya lo hemos apuntado, será ACOBANSAL de R. L., mientras que los sujetos de estudio, es decir, a quienes se aplicarán directamente los instrumentos (Olmos Gómez, 2007), serán los asociados de la cooperativa, incluyendo los asociados que integran los diferentes órganos directivos de la misma, es decir, los integrantes del consejo de administración y junta de vigilancia, incluyendo además, los integrantes de los diferentes comités existentes, como son el comité de créditos y el comité de educación, así como todo el personal administrativo de la misma e inclusive su auditor externo.

1.4. Justificación de la investigación.

Para ACOBANSAL de R. L. y sus más de 1,300 asociados, la investigación tiene una aportación relevante, ya que permitirá establecer

si se cuenta o no, con un sistema adecuado de control de gestión, que fortalezca el objeto primordial de estas asociaciones, que buscan proteger sus intereses como consumidores con una misma necesidad, en este caso, de financiamiento, ahorro y de los servicios que se les brinda a los asociados, de tal forma que permita plantear una propuesta que, a mediano plazo, logre la recuperación y mejora de los resultados negativos que ha presentado la cooperativa durante los últimos 4 años, esto dará como resultado el fortalecimiento de la confianza de los asociados en la gestión de la cooperativa, que es la base para incrementar el número de afiliados.

Todo lo anterior puede alcanzarse mediante la implementación de herramientas como el cuadro de mando integral de Kaplan & Norton que, a su vez, también posibilitaría la independencia de la cooperativa respecto de la empresa patrocinadora, contando con un control y gestión administrativa muy fortalecida.

Al igual que en empresas privadas de otro tipo, los miembros de la junta directiva, en este caso el consejo de administración y la junta de vigilancia, tienen por obligación legal y estatutaria, que ser nombrados en junta general de asociados por un tiempo definido; sin embargo, esto no debería de generar un cambio drástico en la esencia de la gestión, es decir, siempre debe existir un esfuerzo continuado en el uso de herramientas de administración y control, para el logro de los objetivos, principalmente aquellas que históricamente a la organización le han dado los mejores resultados. Lo anterior no inhibe de que se den migraciones hacia otras herramientas a través de procesos plenamente coordinados. En función de lo anterior, se pretende que este estudio sirva de base para qué en el futuro, independientemente de los delegados del mandato de orden superior para la administración de la cooperativa, la gestión administrativa se lleve a cabo sobre la base de herramientas ya establecidas y adoptadas por la misma.

De igual forma, la oportunidad de que la herramienta sugerida para ACOBANSAL de R. L. pueda replicarse en otras cooperativas, asociaciones de empleados u otro tipo de organizaciones, formalmente constituidas e inclusive en empresas privadas de cualquier otro tipo, que al igual que esta cooperativa estén afrontando problemas similares, hace que esta investigación tenga un carácter muy relevante en términos genéricos y no solo específicos para la cooperativa en estudio.

En términos del cooperativismo en el país, existen más de 600 cooperativas activas (Estadísticas Cooperativas INSAFOCOOP – Primer trimestre año 2007-Memoria de Labores) para quienes el estudio también tiene aplicación práctica, ya que están reguladas por la misma Ley y por lo tanto, tienen también los mismos órganos directivos y como en toda empresa, la estructura funcional es casi similar, independientemente del giro de la misma.

De acuerdo a la experiencia de los investigadores, las cooperativas de este tipo tienen muy buena capacidad financiera en términos de sus flujos de efectivo, generan rendimientos importantes en relación a su tamaño y generan una gran cantidad de transacciones; todo ello les permite, a pesar de todo, tener resultados aceptables e incluso muy buenos, aun sin la aplicación de herramientas técnicas de gestión; por lo tanto, el potencial de desarrollo de las mismas pudiese generar resultados mucho más atractivos de los que actualmente está generando.

La falta de sistemas de control de gestión adecuados, por parte de la gerencia, también ha demostrado en la experiencia que, debido a ello, se generan en este tipo de organizaciones algunas irregularidades o uso inadecuado de los recursos, tal es el caso del incidente ya señalado para el caso en estudio.

Retomando los conceptos de los orígenes del cooperativismo, recordemos que tienen, en términos históricos, un origen común con

ideas como el socialismo y el sindicalismo (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (2008). Historia del Cooperativismo Mundial. Extraído el 14 de enero del 2009 desde <http://www.insafocoop.gob.sv>), es decir, un arraigado ideal de ayuda mutua, responsabilidad social, democracia, equidad y solidaridad, valores que, en esta nueva era de la historia, se nos hacen nuevamente cada día más comunes de oír y que tienen pleno sentido para el desarrollo de los pueblos; por lo tanto, toda actividad que fomente su crecimiento, como en el caso del cooperativismo y las herramientas administrativas que lo fortalezcan, son relevantes para el momento histórico en el que nos encontramos.

Producto de la investigación se pretende comprobar que efectivamente ACOBANSAL de R.L. no cuenta con un plan estratégico u objetivos particulares, ni mucho menos con un sistema adecuado de control de gestión para el seguimiento de dicho plan.

De igual forma, se pretende el planteamiento de una propuesta para la implementación de un sistema de control de gestión, aun y cuando no se tenga un plan estratégico definido, pero sí objetivos particulares que, una vez hayan sido establecidos, pueda mantener dicho esquema de gestión.

1.5. Objetivos de la investigación.

1.5.1. Objetivo general.

Determinar si la Asociación Cooperativa (ACOBANSAL de R. L.) posee un adecuado sistema de control de gestión que pueda aplicarse a organizaciones del mismo tipo.

1.5.2. Objetivos específicos.

Investigar qué es un sistema de control de gestión y sus componentes, de acuerdo a diferentes autores del área administrativa.

Establecer si ACOBANSAL de R. L. cuenta con un modelo de negocios definido.

Investigar si ACOBANSAL de R. L. cuenta con un sistema de control de gestión para el seguimiento y control de sus objetivos.

Proporcionar una guía sencilla y práctica para la implementación de un sistema de control de gestión a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones de empleados y empresas privadas en general, aprendiendo de la experiencia de una organización similar y de las herramientas técnicas sugeridas en el estudio.

2. MARCO DE REFERENCIA.

2.1. Antecedentes del cooperativismo en El Salvador.

El cooperativismo nace en El Salvador a finales de siglo XVIII, pero es hasta principios del siglo XIX, cuando junto con el socialismo y el sindicalismo tienen su nacimiento formal, como movimientos que pretendían la protección de las masas y, en el caso particular del cooperativismo, la asociación de las personas para proteger sus intereses, tanto como productores como consumidores con una misma necesidad. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (2008). Historia del Cooperativismo Mundial. (Extraído el 14 de Enero del 2009 desde <http://www.insafocoop.gob.sv>)

Formalmente fue la Universidad de El Salvador la que, por primera vez, dictó una conferencia respecto de este tema. En 1914, nace la primera cooperativa de zapateros y en 1938, la cooperativa algodonera.

Inicialmente los gobiernos dieron apoyo al movimiento cooperativo aportando el capital de las mismas; sin embargo, los asociados veían este aporte como algo que no estaban obligados a hacer producir y resarcir, por lo que muchas de ellas no tuvieron éxito. Es así como el 25 de noviembre de 1969, por decreto legislativo No. 560, se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y, en

igual fecha se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas; no obstante, fue hasta 1971 cuando este ente inició sus operaciones, debido a que el Estado no contaba con el presupuesto para ello.

Después de más de 30 años de funcionamiento, la institución se ha descentralizado y, a la fecha, cuenta con oficinas regionales en la zona occidental en Santa Ana, en la zona paracentral, San Vicente y en la zona oriental, San Miguel. (Memoria de Labores INSAFOCOOP 2006-2007)

Al cierre del año 2007, se tienen 619 cooperativas inscritas (Estadísticas Cooperativas INSAFOCOOP – Primer trimestre año 2007-Memoria de Labores), de las cuales más del 50% son atendidas por INSAFOCOOP en sus diferentes programas.

2.2. Marco normativo.

2.2.1. Ley de asociaciones cooperativas.

Al referirnos a la parte normativa del cooperativismo, podemos mencionar que la Constitución de la Republica de El Salvador establece, en su artículo número 114, que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su creación, expansión y financiamiento; por lo tanto, y a iniciativa del órgano ejecutivo, a través de los ministros de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, nace la denominada LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS (Decreto Legislativo No. 339 Ley General de Asociaciones Cooperativas), la cual se integra de la siguiente forma:

Doce títulos los cuales, en algunos apartados, se subdividen en capítulos, con lo cual pretende establecer toda una estructura formal de la ley, procurando, de esta manera, expresar los siguientes temas:

- ✓ Generalidades sobre constituciones de asociaciones cooperativas, expresando la existencia, clases y mecanismo de

constitución de las mismas; además, todas las obligaciones formales de las asociaciones cooperativas, incluyendo el tratamiento por casos de disolución, liquidación, suspensión y cancelación en asociaciones cooperativas.

- ✓ Requerimientos necesarios para formar parte de una asociación cooperativa.
- ✓ Integraciones y/o conformación entre asociaciones cooperativas.
- ✓ Determina la dirección, administración y vigilancia de la asociación cooperativa.
- ✓ Especificación del régimen económico, en el cual expresa las diferentes formas, sobre las cuales la asociación cooperativa podrá recibir fondos, incluyendo todo el mecanismo de aportaciones; a su vez, cuál es la normativa para distribución de excedentes.
- ✓ Régimen de protección, el cual está orientado básicamente al estímulo y apoyo para la creación de asociaciones cooperativas.
- ✓ Marco regulatorio y sancionatorio por parte del ente fiscalizador (INSAFOCOOP).
- ✓ En los títulos 10, 11 y 12, se expresan generalidades, las cuales dan procedimientos específicos a traspaso de derechos de asociados a beneficiarios, régimen de asignación de ley específica para las asociaciones y otros temas de carácter general, los cuales tuvieron su efecto a partir de la vigencia de la Ley de Asociaciones Cooperativas.

Así como las sociedades anónimas tienen su marco de referencia basado en el Código de Comercio y las asociaciones sin fines de lucro se rigen por la Ley de asociaciones sin fines de lucro, las asociaciones cooperativas también tienen su marco regulatorio en la Ley de asociaciones cooperativas anteriormente citada.

Como un alcance adicional, la Ley de asociaciones cooperativas también da vida a una nueva Ley que, a su vez, daría origen al ente

regulador. Nos referimos a la Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo que, más adelante, se explica.

Es importante mencionar que si bien es cierto, la Ley de asociaciones cooperativas es un marco regulatorio específico, como en todo aspecto de ley, lo no contemplado en una ley específica se convierte en un aspecto de ley por contemplarse en otras Leyes de la Republica, a menos que esté incluido en otro marco regulatorio.

La última modificación de esta Ley se llevó a cabo en 1986 por lo que, después de 22 años, es recomendable una revisión de la misma para adecuarla a las condiciones actuales del mercado altamente globalizado, de forma que siga velando por su espíritu original de proteger y fomentar el cooperativismo en el país.

2.2.2. Ley de creación de INSAFOCOOP.

Dicha ley nace en cumplimiento a los postulados prescritos en la Constitución de la república de El Salvador (Constitución de la Republica de El Salvador, Título IX, Art. 136), la cual dice en el capítulo dedicado al régimen económico, que trata de fomentar y proteger la iniciativa privada, que acrecienta la riqueza nacional mediante el aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, promoviendo de esta forma la justa distribución al mayor número de habitantes de los beneficios provenientes de sus actividades y, de esta manera, poseer, en una sola institución especializada, que dirija y coordine la actividad cooperativista en el país.

La Ley del INSAFOCOOP comprende 3 capítulos principales, los cuales expresan lo siguiente, según Decreto Legislativo No. 560 Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo:

Capítulo 1. Aspectos del INSAFOCOOP detallando origen y naturaleza del instituto, funciones de vigilancia, facilitador de herramientas básicas para el sector de cooperativas. Capítulo 2. Dirección y Administración

del INSAFOCOOP. Capítulo 3. Disposiciones Generales. Especifica claramente que las asociaciones cooperativas pueden efectuar las alianzas necesarias con organismos internacionales, a fin de estimular su crecimiento y desarrollo.

2.2.3. Reglamento Interno de INSAFOCOOP.

Dicho reglamento tiene por objeto establecer la estructura y regular el funcionamiento del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Su estructura comprende 6 títulos, los cuales enuncian la finalidad del reglamento, la dirección y administración del instituto, expresando claramente los roles, principalmente del consejo de administración y la dirección ejecutiva, la estructura tecnoadministrativa, identificando claramente las funciones de cada división, deberes y prohibiciones, tanto de los funcionarios de dirección como del personal administrativo, régimen disciplinario y algunos tópicos relacionados a eventualidades en las cuales se puede sustituir alguno de los miembros del consejo directivo.

El marco normativo legal para la creación, funcionamiento y disolución de este modelo de negocios, es de suma importancia para el mismo, ya que sientan las bases de participación del Estado, que es uno de los principales actores al impulsar este tipo de organizaciones y además, proporciona la información necesaria a los diferentes interesados en su funcionamiento.

Al referirnos a la parte normativa de las cooperativas, es importante recalcar que esta proporciona los lineamientos básicos y de seguridad sobre los temas relevantes asociados a estas organizaciones, para el caso particular, la administración de fondos de terceros, generando confianza a los inversores (asociados).

Asimismo, también se pueden visualizar aspectos negativos asociados al marco normativo, entre ellos el ambiente burocrático asociado a las

instituciones estatales, las cuales, por lo general, carecen de la diligencia que el sector privado demanda, sobre todo cuando los marcos normativos como los antes descritos no están acordes a la realidad actual del país.

Todas las organizaciones están sujetas a las regulaciones locales del país dentro del cual se desenvuelven, si esto lo contrastamos con uno de los principios de empresa que supone la existencia de las mismas por tiempo indefinido, las regulaciones locales deben acatarse, ya que la no observancia de las mismas tiene implícito el riesgo de cierre de operaciones y/o multas que afectan sus resultados, lo cual está íntimamente relacionado con otro de los principios de las organizaciones, es decir, la generación de beneficios, lo cual aplica aun para las cooperativas, ya que si bien es cierto tiene un interés social, este interés incluye un beneficio económico para sus asociados.

El cumplimiento de las regulaciones también tiene implícita la utilización de recursos diversos que se traducen en recursos económicos; por lo tanto, su observancia implica, al igual que su incumplimiento, aunque en menor medida, la utilización de recursos valiosos, de ahí que deban de buscarse las mejores prácticas para la implementación de los aspectos regulatorios, de forma que su cumplimiento no exija la utilización excesiva de recursos.

2.3. Modelo de negocio.

El diseño de una estrategia no sólo debe considerar los productos y mercados que se atienden, asociados a algún concepto genérico como el menor costo, la diferenciación, solución integral al cliente o los planes o acciones específicas que traducen lo que se quiere hacer.

Además se debe considerar el “modelo de negocio” con el que se ejecutará la estrategia. Este modelo de negocio tiene que ver con la forma en que se organizará la empresa para cumplir con la promesa efectuada a los clientes en la estrategia, en este sentido, la forma en que

se organizará la empresa no se refiere a una dimensión de estructura organizativa, sino al modelo conceptual que es la base de la estrategia y que se explica más adelante.

Para el éxito de la implementación de lo diseñado en el modelo de negocio, son fundamentales las habilidades y competencias del personal que lo implementará.

Para verificar la implementación deben instalarse sistemas de control de gestión, que los responsables de la implementación de la estrategia utilizarán como herramienta para constatar el cumplimiento de los compromisos de los miembros de la organización y finalmente se requiere un sistema de compensación que relacione adecuadamente el desarrollo de la compañía con las aspiraciones de sus colaboradores.

En otras palabras, desarrollar un modelo de negocio es detallar el modelo conceptual de la empresa que se necesita para explotar las oportunidades que brinda el entorno, el cual está basado en la Misión, Visión y Valores de la organización, que son aspectos claves para la creación de dicho modelo y que forman parte del primer proceso que se necesita para su desarrollo.

Los procesos que caracterizan el desarrollo de un modelo de negocio son cinco (Rojas, 2002) y están orientados a la generación de acciones, que permitan construir el futuro deseado y que enunciamos a continuación:

- Proceso declarativo
- Proceso analítico
- Proceso de ejecución
- Proceso de control y compromiso
- Proceso de compensación

2.3.1. Proceso declarativo.

Este es el proceso en el cual de manera formal e informal, los responsables ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

La pregunta por responder es ¿Dónde nos gustaría estar? ¿Qué es lo que vamos a hacer? ¿Qué oferta se les presentará a los clientes para resolver sus necesidades?

Sin embargo, estas declaraciones no deben quedarse en una simple retórica de un futuro mejor sino más bien, en la generación de un compromiso en el desarrollo de un posible futuro.

Este proceso declarativo incluye, por lo tanto, dentro de sus conceptos más importantes, el establecimiento de la visión, misión y valores de la organización.

2.3.1.1. La visión.

Se entiende por visión la declaración permanente, cuya finalidad es la de comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; provee el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus audiencias o grupos de interés primarios, y declarar los objetivos amplios del desempeño de la firma.

La Visión indica el deseo de ser de una organización hacia el futuro y puede ser descrita como lo que lleva a la Misión futura a realizar por la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los futuros clientes.

La definición de una visión debe cumplir, por lo menos, con lo siguiente:

- Definir cuál será la razón de ser del negocio futuro; para ello, en su formulación se debe utilizar el verbo que mejor y más ampliamente describa lo que se quiere realizar en el futuro.

- También es importante definir quiénes serán los futuros clientes.
- Asimismo, es importante definir el fin último que se quiere lograr con lo que se hace.
- Debe establecerse qué mecanismos y recursos se van a utilizar para lograr dicha Visión.
- Hay que establecer el posicionamiento del negocio en el mercado.
- Debe definirse a largo plazo.
- Es necesario determinar los atributos del proceso por desarrollar y obtener, las características cuantitativas y cualitativas que el cliente requerirá.
- Es importante resaltar en la Visión, la rectitud del camino por seguir con los valores humanos de su gente.

Ejemplo de una Visión, basado en los elementos desarrollados en los puntos anteriores:

“Deseamos ser una organización bancaria líder en colocaciones del mercado nacional y altamente competitiva en el ámbito Internacional, que proporcione servicios financieros innovadores y de alta calidad, contando con un equipo de trabajo efectivo, en un ambiente de honestidad, respeto al ser humano, colaboración y la más avanzada tecnología que pueda garantizar seguridad para nuestros clientes y el crecimiento continuo de nuestra cartera”.

2.3.1.2. La misión.

Es la razón de ser o esencia del negocio, es una declaración de los ámbitos actuales de producto, mercado y cobertura geográfica y de los cambios esperados a futuro, así como de las competencias singulares que la firma debe desarrollar para lograr una ventaja sustentable en el largo plazo.

La Misión tiene dos componentes: la misión de enfoque o de procesos y la misión de valor.

Misión de enfoque:

Toda misión debe satisfacer una serie de elementos de calidad que garanticen que su enunciado refleja lo que se debe lograr en la organización.

Misión de valor:

La misión de valor involucra conocer la esencia del cómo, en términos de medios, roles y atributos. La misión de valor establece además los elementos emocionales de la misión, tales como dinamismo, reto, identificación y satisfacción lograda.

La misión debe satisfacer los siguientes criterios:

- El proceso debe ser dinámico, es decir, que debe tener sentido en cada día de la organización, no debe ser rutinario o aburrido.
- La misión debe ser retadora, lo que implica el logro de su fin último.
- La misión debe generar identificación y satisfacción, esto quiere decir, que su lectura debe generar la sensación entre los miembros de la organización, de que están involucrados y comprometidos en su cumplimiento.

2.3.1.3. Los valores:

Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, al identificarlos debe establecerse cuales tienen mayor influencia sobre los otros, es recomendable concentrarse en un pequeño número de valores de entre 8 a 10 para focalizar los esfuerzos, para lo cual es necesario:

- Identificarlos.
- Detectar la influencia que ejercen los unos sobre los otros.
- Determinar cuáles son los más sobresalientes.

- Desarrollar acciones que permitan establecer esos valores al interior de la organización.

El proceso declarativo, como su nombre lo indica, es un acto que permite iniciar la creación de un nuevo orden. De este modo, no sólo se refiere a "satisfacer las necesidades actuales", sino también a generar nuevas ofertas, que resuelvan las preocupaciones futuras de todos los involucrados (Clientes, dueños, trabajadores y comunidad).

2.3.2. Proceso analítico.

En esta etapa, se llega a la comprensión de la dinámica entre la organización y el ambiente, en el cual está inserta, a lo que también se le conoce como inteligencia de mercado.

2.3.2.1. Inteligencia de mercado.

El análisis del entorno es útil para establecer el grado de atractivo que tiene la industria, en la que está inserta la organización. Es importante señalar que este es un proceso continuo y depende del grado de conocimiento de la industria para monitorear su desarrollo.

Para este análisis existen diferentes herramientas o metodologías, entre las cuales se destaca el análisis FODA, análisis de la cadena de valor, análisis del ciclo de vida, "benchmarking", análisis de las fuerzas competitivas, etc.

Este análisis es útil para encontrar oportunidades o nichos de mejora en los sistemas internos u oportunidades de negocio, que pueden cambiar las definiciones que al momento se tengan, respecto de las relaciones con los clientes, diseño de productos, mejoras de procesos, inversiones, etc.

Este análisis debe permitir responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la estructura de la industria?
- ¿Cuáles compañías compiten y cómo podemos entender su comportamiento?

- ¿Cuál es la evolución probable de la industria?
- ¿Cuáles son los factores claves para el éxito?
- ¿Por qué es importante conocer la dinámica de la industria?
- ¿Cuál es la disposición a pagar de los consumidores?

A partir de este análisis, se generan las propuestas de valor que conducirán a la generación de las estrategias.

2.3.2.2. Análisis del ciclo de vida.

Todas las industrias pasan por diferentes etapas en el transcurso del tiempo; cada una de estas etapas se caracteriza por el nivel de crecimiento o, en otras palabras, por el potencial de rentabilidad. Estas etapas son: Emergente, crecimiento, maduración y declinación.

Una industria emergente es aquella generada por innovaciones tecnológicas, por cambios en las motivaciones de los clientes o cambios sociales o económicos. Se caracteriza por una alta tasa de fracasos, problemas de penetración de mercados y por la aparición de otras tecnologías, que sí son aceptadas. El número de competidores es reducido, los requerimientos de capital son altos y la generación de caja es baja.

Una industria en crecimiento se caracteriza en que la aceptación de los productos se está haciendo alta, pasando de una etapa de consumo de prueba a consumo de adoptadores. En esta etapa, empiezan a consolidarse los líderes de la industria, aquéllos que no tendrán dificultades para financiar el crecimiento, creciendo por sobre la media del mercado. Los flujos de caja son positivos y crecen rápidamente logrando así amortizar la inversión inicial. El número de competidores es creciente.

La etapa de madurez se caracteriza por la estabilidad y por ser la de mayor duración en el tiempo. Es esta se encuentran la mayoría de las industrias. Esta etapa es posterior a la guerra comercial generada por las altas rentabilidades obtenidas en la etapa anterior.

En esta etapa, los líderes ya han impuesto su hegemonía y se instala un relativo oligopolio que favorece mantener un “statu quo” de hecho. Se genera una alta concentración del mercado, dado que ganar cuotas es caro, manteniéndose las posiciones, a través de fidelidad de clientes y lealtad de marcas.

En la etapa en declinación de la industria, existe un notorio descenso de la demanda, lo que se traduce en una certidumbre respecto a la decadencia y una incertidumbre respecto a la duración. Esto implica desinvertir y liquidar posiciones. Esta etapa se reconoce por la aparición de productos sustitutos cercanos. No obstante lo anterior, es posible revertir la situación a través de innovaciones, que pueden ser tecnológicas o modificando el producto.

Para el caso de ACOBANSAL, tomando en cuenta las características de las diferentes etapas del ciclo de vida, se considera que la organización se encuentra en una etapa de declinación, por la notable decadencia en la demanda de sus productos y servicios, por la gran cantidad de productos sustitutos que ofrece con grandes facilidades de acceso el sistema financiero nacional, por lo que es de suma importancia preparar y ofrecer una nueva plataforma de productos y servicios cuyo valor agregado la distinga de los de la competencia.

Como conclusión de este análisis, se establece que es más conveniente invertir en industrias o negocios en crecimiento, ya que en esta etapa es posible generar una participación de mercado sin luchas encarnizadas con la competencia, de igual forma es importante innovar o redefinir el negocio si se encuentra en la etapa de declinación.

2.3.2.3. Análisis de las fuerzas competitivas.

Las fuerzas competitivas que típicamente conforman la estructura de una industria son: Intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de

compradores y poder de negociación de proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican el atractivo de la industria, esto es, el potencial de rentabilidad.

El análisis de la industria permite:

- Focalizar la atención a las fuerzas competitivas significativas.
- Determinar qué fuerzas requieren atención estratégica.
- Definir qué fuerzas requieren de creatividad para ser controladas y/o modificadas.
- Determinar factores de diferenciación mediante un proceso de innovación.

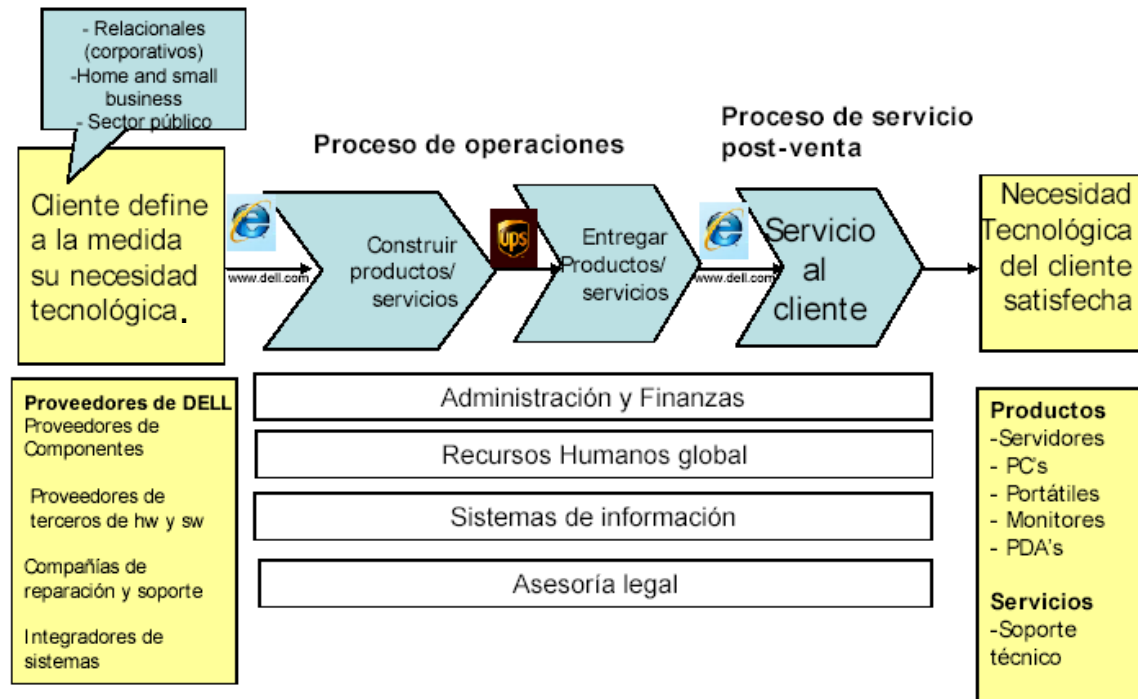
Escrutinio interno:

El análisis interno de la organización es la descripción de los factores que determinan las posiciones competitivas, que va a adoptar la organización a fin de obtener ventajas comparativas

2.3.2.4. Cadena de valor.

Un modelo importante que permite alcanzar este objetivo es la **Cadena de valor**. Este método descompone la organización en las actividades primarias y las de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor. Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y de servicios, y en el proceso de “marketing”, ventas y subsiguientes servicios como los productos de la organización. Las actividades primarias de la cadena de valor, en mucho reflejan las funciones clásicas de administración de una organización. Por otra parte, las actividades de apoyo son aquellas más transversales a la organización y consisten en generar apoyo a las actividades primarias y a ellas mismas. Están compuestas por la infraestructura de la organización, el manejo de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías y adquisiciones.

Para una mejor ilustración de la herramienta se presenta a continuación una ilustración de Cadena de Valor basada en el modelo de la empresa Dell Computers:



2.3.2.5. Enfoque de procesos.

Otra herramienta que nos permite obtener los factores distintivos de éxito a nivel interno es el **Enfoque de procesos**.

Un proceso es aquel en que existe una transformación de un Input, ya sea información o materiales, para obtener un resultado (output). Ejemplo de procesos son las actividades administrativas, como en el caso de ACOBANSAL, al otorgar un crédito personal, en el que se desarrollan una serie de actividades con una secuencia preestablecida, donde el Input es la información personal y financiera del asociado y el resultado es la aprobación o denegatoria. En cada proceso, existen clientes y proveedores independientemente de que esto sea formal, como un comprador de un supermercado o informal, como el departamento de finanzas solicitando información al departamento de ventas. Esto da origen al proceso de negocios.

El punto en el que el cliente comunica la necesidad al productor es el más importante, ya que el productor debe **escuchar** lo que el cliente realmente desea, y el cliente debe **comunicar** claramente lo que desea para satisfacer su necesidad. Lo mismo se aplica al definir los estándares de satisfacción del cliente.

Toda organización tiene procesos internos y externos, ya que todas las operaciones cuentan con clientes y productores de bienes o servicios.

2.3.2.6. El “benchmarking”

El “**benchmarking**” es un proceso de identificar, analizar y adaptar sistemáticamente las prácticas más efectivas de los sectores industriales, para mejorar los resultados de la empresa. Es una oportunidad para que la organización aprenda de las experiencias de otras.

Facilita la revisión de las políticas y prácticas de gestión, cuestionando sus normas y metodologías. No es una recolección de datos, es una comprensión de los procesos.

Sólo puede ser usado para comprender las limitaciones de los procesos e identificar las oportunidades de mejora.

Se distinguen tres tipos de “benchmarking”:

- Interno. Se comparan operaciones internas entre unidades de negocios. Para el caso de la cooperativa, podría comparar sus procesos con las diferentes unidades al interior de la organización patrocinadora dada su estrecha relación.
- Competitivo. Comparación específica entre competidores, principalmente entre aquellas más exitosos, para el caso en estudio, el mejor referente es la Cooperativa de Médicos de El Salvador (COMEDICA).
- Cooperativo y genérico. Comparación de funciones o procesos independientes del sector industrial, sólo con los mejores.

Al realizar cualquiera de los enfoques presentados, debemos valorar de algún modo, los costos incurridos en los procesos, actividades y funciones. Para ello es fundamental una adecuada valoración, esto es, asignación en función de los **costos de oportunidad**.

Prácticamente todos los recursos de los que dispone la sociedad o los individuos son limitados. Como los recursos son escasos, producir más de una cosa, necesariamente implicará producir menos de otra. Esto introduce un concepto fundamental de la economía llamado costo de oportunidad. Cuando se produce más del producto X se utilizan recursos, estos recursos pudieron destinarse a producir otros productos o servicios que también ofrecen valor agregado al negocio, pero en menor cantidad al producto al cual se dedicaron los recursos, por lo tanto, el costo de oportunidad de algo es lo que se sacrifica para obtenerlo.

2.3.3. Proceso de ejecución.

Esta etapa corresponde a la estrategia en acción, a la formulación de la estrategia de negocio o hacer que las cosas funcionen, a partir de las oportunidades de negocio identificadas en el proceso analítico, así como de las oportunidades del entorno en el cual se encuentra la organización.

Este proceso consiste en los planes, programas y proyectos de corto y largo plazo, los cuales deberán ser coherentes con los aspectos del proceso declarativo anteriormente indicado, con la estrategia genérica mas apropiada, tales como, la estrategia genérica de liderazgo en costos, estrategia genérica de diferenciación, estrategia de enfoque en un nicho de mercado, etc.

2.3.3.1. Formulación estratégica.

Para el planteamiento o formulación de la estrategia es recomendable, como ya se ha señalado anteriormente, hacer uso de las diferentes herramientas del proceso analítico, como por ejemplo, la cadena de valor de la compañía, es decir, la serie de macroprocesos interrelacionados,

que incluye desde los proveedores hasta el producto o servicio final que llega a las manos del cliente. Estos análisis permiten a la compañía con mayor facilidad, implementar una estrategia comercial en términos de diferenciación o bajo costo, por lo que esto es muy importante para el control de gestión, ya que éste debe estar acorde a la estrategia planteada.

Por ejemplo, para el caso particular de ACOBANSAL, actualmente la cooperativa tiene un serie de servicios ofrecidos a sus asociados; sin embargo, para estos servicios no se ha efectuado ningún tipo de análisis de los costos que le significan a la cooperativa el prestar dichos servicios, ya que podría ser que éstos, lejos de generar beneficios, estén generando gastos si se comparan los ingresos obtenidos con los costos y gastos asociados a ese servicio.

Por el contrario, si la cooperativa tuviese pleno conocimiento de los costos asociados a cada una de las actividades primarias y que tanto contribuyen a generar un valor a los asociados en los productos ofrecidos, pudiese fácilmente decidir si le es posible ofrecer servicios a bajo costo o de alta calidad y diferenciación, sin que el precio tenga una gran relevancia.

La formulación estratégica se refiere entonces a las nuevas estrategias y metas adoptadas por la compañía. En otras palabras, la traducción de la visión organizacional, asimismo la estrategia también puede ser una respuesta al medio ambiente organizacional o peligros que la alta administración detecta; de ahí que herramientas como el análisis de la cadena de valor, el análisis de la matriz de crecimiento y participación del Boston Consulting Group o el análisis de las cinco fuerzas de Porter, sean de mucha utilidad para estos fines. (Anthony et al., 2008, p. 63),

Para Kaplan & Norton (2005), existen cinco principios en el proceso de transformar una organización en una organización basada en la estrategia:

- El primero de ellos es el liderazgo, lo cual implica que, sin un convencimiento de la alta administración y de su patrocinio, es prácticamente imposible que en la organización puedan formularse estrategias, que guíen a la organización a la consecución de sus objetivos.
- El segundo principio es la traducción de la estrategia en términos operativos, es decir, traducir la visión en prioridades estratégicas que, a su vez, se relacionaran con planes concretos en el primer paso del sistema de control de gestión, es decir, la planeación estratégica.
- El tercer principio es la alineación de la organización con la o las estrategias definidas, es decir, conocimiento de la estrategia a todos los niveles de la organización de ahí que, desde este enfoque, no hay que administrar de arriba hacia abajo, sino comunicar de arriba hacia abajo, de forma que los objetivos de cada uno contribuyan en parte a la estrategia organizacional, es decir, crear sinergia.
- El cuarto principio es la generación del sentido de responsabilidad, es decir, en base a la comunicación, todos deben adueñarse de la estrategia y trabajar por ella; lógicamente, para ello también es importante crear el sentido de alineamiento o que exista congruencia entre la estrategia u objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los miembros de la organización y una manera de hacerlo es a través de una buena administración del desempeño.
- Finalmente, el quinto principio, la estrategia como un proceso continuo, debe existir una revisión periódica de la misma y una continuidad de la visión.

La determinación de la estrategia más adecuada para una empresa o unidad de negocio, se basa en las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades distintivas de la organización.

En general, esta matriz de opciones se ve afectada por las brechas ocasionadas por las restricciones impuestas por la organización, las cuales fueron identificadas en el escrutinio interno, y la determinación de los niveles de riesgo económico y técnico aceptable por la dirección superior; asimismo, externamente habría que considerar las limitantes que las herramientas del escrutinio externo arrojaron.

En particular, las opciones estratégicas ganadoras deben distinguir los siguientes aspectos:

- Consistencia. La estrategia no debe presentar metas inconsistentes entre sí.
- Consonancia. Debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- Factibilidad. La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.
- Ventaja. La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad.

La formulación de la estrategia pretende prácticamente dos aspectos, que surgen del proceso declarativo y se fundamentan en el proceso analítico: el crecimiento y la diversificación de la empresa.

Una **estrategia de crecimiento** conlleva a la lógica de generar cambios en productos, mercados y cobertura geográfica, siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales.

El concepto de **diversificación** conlleva un sentido de expansión espacial en el mapa del sistema del valor, tendiendo a nuevos negocios,

a través de integraciones verticales u horizontales, o sencillamente, explorar negocios que no se relacionan con los negocios actuales.

En el caso de las estrategias de crecimiento, una opción es a través de la generación de un mayor volumen de producción, el cual está asociado a una expansión geográfica nacional o internacional.

Las **estrategias de diversificación** podemos caracterizarlas en dos grandes tipos:

Diversificación relacional. Aquélla que va más allá de productos y mercados actuales, pero manteniéndose dentro del alcance del sector en el cual opera, para lo cual puede valerse de integraciones verticales u horizontales.

- Integración vertical. Esto implica asumir actividades que no pertenecen actualmente a la cadena de procesos. Esta puede ser progresiva o hacia delante, acercando la empresa hacia los clientes (canales de distribución y puntos de venta), y regresiva o hacia atrás, acercándose hacia los proveedores (disposición de materias primas, maquinarias y otros).
- Integración horizontal. Es el desarrollo de actividades que están relacionadas con lo que la empresa produce y dispone de ventajas.

Diversificación no relacional. Consiste en el desarrollo del sector en mercados que, aparentemente, no guardan clara relación con los actuales negocios. Esto conlleva necesariamente a la configuración de conglomerados empresariales.

Otro punto importante de destacar, y el cual a menudo es omitido, es que una opción válida de estrategia es la **retirada**. El mercado no sólo nos provee de oportunidades de crecimiento, también nos enfrenta a instancias de sobrevivencia en las cuales, las opciones de cierre de

negocios, ventas de marcas o de la propia empresa, son garantes de mejores rentas para los dueños.

Una vez que se ha distinguido la forma genérica (costos, diferenciación, etc.) de establecer el posicionamiento estratégico, esto debe traducirse en acción al interior de la organización, la cual conlleva a tres aspectos constitutivos. Estrategias organizacionales, funcionales y emergentes.

Al implementar una estrategia se debe involucrar a toda la organización, desde los niveles directivos hasta los niveles operativos. De este modo, la generación de planes de desarrollo consensuales al interior de la empresa, presenta una probabilidad mayor de éxito.

La **estrategia organizacional** conlleva el paradigma que la estructura sigue a la estrategia. Este concepto es fundamental para el éxito de la implementación de las estrategias. En general, cualquier estrategia de crecimiento o diversificación implica cambios en la estructura organizacional básicos, como la constitución de nuevas unidades de negocio y de nuevas funciones. Más aún, implementación de estrategias enfocadas en la comprensión del cliente, presentan ambientes propicios para la innovación, por lo cual, los esquemas de trabajo deben ser cambiados y por ende, el cambio cultural es un tema relevante.

En el mundo actual, altamente competitivo, tecnologizado y donde los poderes de negociación se acercan cada vez más a los clientes, es necesario enfrentarlo con organizaciones adecuadas.

Lo anterior impone sobre las organizaciones la necesidad de desarrollar e incorporar la capacidad orgánica de comprender, compartir y comunicar la dinámica estratégica (aquella en la cual intervienen las variables del entorno, las expectativas de valor de los involucrados y los objetivos delineados en el proceso declarativo), y alinear con ella la estructura organizacional, los sistemas y procesos y por cierto, los estilos y las prácticas de gestión.

La articulación de la estructura con la estrategia se asegura teniendo en consideración, las características cualitativas actuales del negocio (mercado, productos y clientes) y la naturaleza de los procesos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

En general, las características principales de las estructuras organizacionales modernas son:

- Equipos de trabajo autodirigidos y polifuncionales.
- Organizaciones planas y por procesos.
- Cultura de innovación y emprendimiento.
- Empoderamiento de la línea.
- Liderazgo estratégico.
- Externalización de procesos.
- Procesos de negocio, conducidos por la creación de valor para los involucrados.
- Uso intensivo de tecnologías de información y comunicaciones.

A partir de la identificación de los procesos y de la definición de los estilos y prácticas de gestión, podemos desarrollar una estructura organizacional adecuada, coherente y alineada con las directrices estratégicas definidas.

La estrategia funcional corresponde a cómo cada unidad funcional o de proceso se comprometerá con los objetivos estratégicos planteados y teniendo en consideración los aspectos genéricos que conlleva el posicionamiento estratégico definido.

En general, podemos identificar estrategias funcionales a partir de una perspectiva de operaciones, comercial, financiera, de recursos humanos, tecnológica y de administración, entre otros.

2.3.3.2. Planeación estratégica o plan de negocios.

La planeación estratégica tiende a confundirse muchas veces con la formulación de estrategias; sin embargo, son dos aspectos completamente diferentes; esta última se refiere, como ya lo hemos apuntado, a las nuevas estrategias y metas adoptadas por la compañía, mientras que la planeación estratégica son los diferentes planes a través de los cuales se lograrán dichas metas y estrategias.

Es decir entonces, que la planeación estratégica es el proceso de decidir los programas que la organización emprenderá y los montos aproximados de recursos que se asignarán a cada programa, durante los siguientes años, Anthony & Govindarajan (2007). Este último punto se describirá más en detalle en la próxima sección.

Existen también dos términos relacionados en este contexto, que podrían confundirse, uno de ellos es el plan estratégico, que es en sí la formalización o documentos físicos o digitales, que contienen los planes y presupuestos ya mencionados, y por otra parte, la planeación estratégica que es en sí, todo el proceso por medio del cual, se preparan estos planes y presupuestos hasta llegar a los documentos finales.

Entre otros aspectos, uno de los más importantes por considerar en la planeación estratégica es la visión a largo plazo, de la organización; pero, así como podemos señalar aspectos positivos, también el plan estratégico puede convertirse en una simple actividad rutinaria para llenar formularios e inclusive, sin el aporte de la alta administración.

Usualmente los planes estratégicos tienen un horizonte de 5 años, que se considera un tiempo razonable para tratar de predecir las consecuencias de las decisiones.

De acuerdo a la experiencia de los investigadores de este estudio, en las organizaciones a nivel local, el proceso de revisión del plan anual operativo y presupuestos para el próximo año, comienza

aproximadamente en el mes de septiembre. Esto incluye decidir cuáles serán los objetivos operativos para el próximo año y preparar el primer borrador, el cual se somete a una revisión, que lleva a un ajuste de los planes para establecer un segundo borrador, que sirve de base a la revisión final y aprobación.

La estrategia formulada se convierte en un plan o programa, constituido de acciones y proyectos de corto y largo plazos, con una clara identificación cuantitativa como cualitativa de los compromisos, de modo de lograr medir expost el cumplimiento de éstos. Este plan es lo que ampliamente se denomina plan de negocios. A continuación se muestra un detalle de los aspectos que debe considerar un plan de negocios.

2.3.3.3. Estructura del plan de negocios.

1. RESUMEN EJECUTIVO.

- a) Descripción del concepto de negocio y los negocios de la empresa.
- b) La oportunidad y la estrategia de negocio.
- c) El mercado objetivo y proyecciones.
- d) Las ventajas competitivas.
- e) Aspectos económicos .
- f) El equipo.
- g) La propuesta.

2. LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS.

- a) La industria.
- b) La empresa y su concepto.
- c) Productos y servicios.
- d) Estrategias de penetración y crecimiento de mercado.

3. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

- a) Clientes.
- b) Tamaño y tendencias de mercado.
- c) Competencia y competitividad.

- d) Porción de mercado y ventas.
- e) Evaluación de la estrategia.

4. ASPECTOS ECONÓMICOS DEL NEGOCIO.

- a) Ingresos y márgenes operacionales.
- b) Utilidades y horizonte del producto.
- c) Costos fijos y variables.
- d) Indicadores de puntos de quiebre.

5. PLAN DE “MARKETING”.

- a) Estrategia global de “marketing”.
- b) Precio.
- c) Tácticas de venta.
- d) Políticas de servicios y garantías.
- e) Promoción y publicidad.
- f) Distribución.

6. PLAN DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN.

- a) Hitos y tareas.
- b) Riesgos y dificultades.
- c) Mejoras de producto y nuevos productos.
- d) Costos.
- e) Aspectos legales.

7. PLAN DE OPERACION.

- a) Ciclo de operación.
- b) Localización.
- c) Infraestructura e optimizaciones.
- d) Planes y estrategias.
- e) Aspectos legales y regulatorios.

8. EQUIPO DE GESTIÓN.

- a) Organización.
- b) Personal clave.

- c) Compensaciones.
- d) Otros inversores.
- e) Gratificaciones.
- f) Directorio.

9. PROGRAMACIÓN GLOBAL.

10. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.

11. PLAN FINANCIERO.

- a) Estados de resultados y balances actuales.
- b) Estados de resultados pro forma.
- c) Balance pro forma.
- d) Flujo de tesorería pro forma.
- e) Análisis de puntos de quiebre.
- f) Control de costos.
- g) Hechos esenciales.

12. PROPUESTA.

- a) Financiamiento deseado.
- b) Oferta.
- c) Capitalización.
- d) Uso de los fondos.
- e) Retorno para los inversionistas.

2.3.4. El Proceso de control y compromisos.

Es el proceso por el cual se obtiene la retroalimentación de cuán desviados podemos estar de la ruta trazada, a través de la definición de sistemas de control de desempeño y distintas métricas.

Los compromisos asumidos por una organización los podemos ordenar, de acuerdo al concepto de “stackholders”, por ejemplo; el cliente final, el dueño, los trabajadores, los proveedores y la comunidad.

Por otra parte, esos compromisos organizacionales, se traducen en compromisos de las personas que componen dicha organización.

De este modo, la esencia de un sistema de control de negocios, está en los compromisos personales que se asumen.

¿Cómo diseñamos un sistema con las características anteriores?

La clave está en crear una cultura de autocontrol y de asumir compromisos alcanzables y generar una métrica. Para ello, es fundamental utilizar artefactos simples, como por ejemplo, un acta de acuerdos y compromisos de una reunión determinada, donde se detallan los compromisos asumidos y los indicadores de satisfacción.

Asimismo, deben de formalizar los sistemas de control del desempeño, se definen los estándares de satisfacción, se definen las distintas métricas y los valores de las metas. Esto nos permite detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la visión y estrategia.

Desde una óptica de la operación, la literatura de control de gestión nos provee una gran cantidad de indicadores para observar el comportamiento de la organización en su producción, comercialización, calidad, etc. En la práctica, esto se traduce en el presupuesto de operaciones, que tradicionalmente se compone de lo estimado para el período, comparado con el real del período y con lo del período anterior.

En la actualidad, se han popularizado dos metodologías que contribuyen a alcanzar dichos objetivos: Balanced ScoreCard y EVA.

2.3.4.1. Sistemas de gestión.

Para comprender la dimensión exacta de lo que significa un sistema de control de gestión, es importante conocer el concepto de cada una de las palabras que lo conforman, así por ejemplo, se entiende por sistema un todo compuesto de partes, pero que no se agota en ellas. Es un conjunto de elementos en interacción; control; es un proceso que compara lo ejecutado con lo programado para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas, que mantengan la acción dentro de los límites previstos; la gestión, desde el punto de vista empresarial, no se limita a la coordinación y a la administración de una empresa según unos objetivos de producción y competencias determinados, sino que involucra en un todo dinámico unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas y la cultura y la personalidad en que se basa la organización. (Pacheco, Casteñeda & Caicedo, 2002).

De igual forma, según Anthony & Govindarajan, 2008, un sistema es una forma ya establecida y repetitiva de hacer las actividades; en ese sentido, las actividades que la administración de una empresa ejecuta para controlarla, es lo que se conoce como control de gestión y su objeto es lograr que se ejecute la estrategia planteada por los mandatos de orden superior.

Para Pacheco, Castañeda & Caicedo, 2002, “el término gestión es de origen europeo. En el diccionario de la Real Academia Española, edición 1987, se dice que es la “acción y efecto de gestionar”, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”.

Para los mismos autores citados en el párrafo anterior, gestión “Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos, que permiten la adaptación de la

organización al entorno; es una forma de regulación que se constituye en mecanismos de orientación y control y contribuyen a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales y garantizando una estabilidad dinámica”.

En nuestra concepción particular, el concepto anterior hace más alusión a sistemas de control de gestión, ya que se involucra un conjunto de instrumentos y métodos, en resumen para la consecución de los objetivos organizacionales en su interacción con el ambiente mismo de negocios. Podemos afirmar entonces, según el párrafo anterior, que gestión por lo tanto en términos del ámbito empresarial, son todas las acciones que en la gerencia se hacen para la consecución de sus objetivos y metas, es decir, la implementación de sus estrategias.

Para el control de gestión, un aspecto importante es la congruencia que debe existir entre las metas organizacionales y las metas individuales de sus colaboradores, de forma que se perciba que dichas metas son benéficas tanto para ellos como para la organización en general. (Anthony et al., 2008, p. 98).

En el ambiente empresarial local, es común observar que en la mayoría de las organizaciones de medianas a pequeñas, existe un sólo interés de los propietarios de lograr su propio beneficio, descuidando en gran medida la responsabilidad social corporativa muy de moda en las grandes organizaciones, principalmente aquellas de origen extranjero. Esta responsabilidad social se da no sólo en lograr que la comunidad en la cual se encuentra inmersa la organización, perciba un beneficio o apoyo organizacional, sino también en el hecho de que sus colaboradores perciban que, dicha organización, es un excelente lugar para trabajar y desarrollarse, lo cual se logra con lo que se conoce como alineamiento, que no es otra cosa que la congruencia de objetivos organizacionales desde la alta administración hasta el último nivel de la organización, así como también con los objetivos personales de los individuos que la

conforman. Parte importante de esta congruencia son los beneficios que, en diferente forma, puede percibir el colaborador producto de los logros organizacionales.

Otro aspecto importante, como parte del control, es que pueden establecerse dentro de las compañías centros de ingresos, centros de gastos o centros de utilidades, estableciéndose para cada uno sistemas de control acordes al tipo de centro de responsabilidad del que se trate. (Anthony et al., 2008, p. 128).

Asimismo, como parte del sistema de control de gestión, “si se pretende que los diferentes segmentos de una compañía compartan las responsabilidades del desarrollo de productos, manufactura y “marketing” y delegar la responsabilidad sobre las utilidades, se requiere un sistema de transferencia de precios” (Anthony et al., 2008, p. 244), lo cual implica un esquema de negocio intercompañías del mismo grupo o un esquema de negocio entre diferentes unidades de la misma compañía, estableciendo para ello precios en iguales condiciones o similares a los precios obtenidos si se negociara con compañías externas, para la transferencia de bienes y servicios entre dichas unidades o divisiones como se les llama en la bibliografía.

Los centros de responsabilidad descritos y el manejo de los precios de transferencia, son elementos importantes por tomar en cuenta dentro de un sistema de control de gestión; sin embargo, también es importante valorar la naturaleza, tamaño y recursos de la organización antes de implementar este tipo de controles ya que, muchas veces, pueden resultar tan engorrosos y complicados que más que apoyar la gestión y control pueden complicarla aún más.

El control de gestión, para que sea efectivo debe ser uniforme en su aplicación en toda la organización, independientemente de que existan diferencias en la forma en que el sistema de control de gestión se aplica

debido a los estilos particulares de liderazgo, habilidades técnicas, experiencias, etc.

Un aspecto clave para la aplicación uniforme del sistema de control de gestión es principalmente el convencimiento de la alta administración en el sistema como tal, de tal forma que sean los principales patrocinadores y creyentes del modelo, asegurando su permanencia en el tiempo y seguimiento.

De igual forma, otro aspecto muy importante por tener en cuenta para la gestión de una organización, es su configuración, es decir, la forma en que éstas se encuentran organizadas en su interior, así por ejemplo, podemos tener las siguientes configuraciones organizacionales según Mintzberg (Mintzberg & Quinn, 1993):

- Organizaciones emprendedoras. El poder generalmente se encuentra centralizado en un dueño y todos responden a él. Existe un mínimo de “staff”. Es este dueño el que impone su estilo de administración e influye sobre el estilo de los colaboradores; es esta persona la que decide lo que debe o no debe hacerse en la organización y, dada la madurez de la organización, hay nulos o escasos controles y debido a ello al igual que en todas las configuraciones, su entorno puede influir en la organización, aunque posiblemente un poco más ya que la estrategia como hemos dicho usualmente reside sólo en la mente de una persona, por lo que dependerá de que tanto tenga desarrollado su olfato empresarial el emprendedor como para aprovechar las oportunidades, para identificar las limitaciones, especialmente las de carácter legal, medio ambiente, etc. o dejarse llevar por el entorno mismo.
- Organizaciones tipo máquina. Son aquéllas con actividades bien definidas, repetitivas y muy transaccionales; en ésta, son los mandos medios los que ejercen control sobre el “core” operativo y los que ya han sido delegados para ello y, por lo tanto, asumen esa

responsabilidad. Hay una diferenciación muy clara entre el core operativo y la parte administrativa, una de sus preocupaciones más grandes es el control.

- Organizaciones diversificadas. Son aquellas organizaciones más complejas con varias líneas de negocio, las cuales pueden o no estar relacionadas, están formadas por unidades semiindependientes, a las que comúnmente se les llama divisiones. Todas estas divisiones están bajo el control en mayor o menor medida, de una área corporativa o central de operaciones, quien es la responsable de medir su desempeño y hacer los ajustes o cambios necesarios para mantener a la organización como un todo, en línea con lo requerido en la planificación estratégica.
- Organización profesional. Es aquella cuyo funcionamiento depende del trabajo de expertos, como por ejemplo, doctores, ingenieros o especialistas de cualquier otro tipo, para lo cual están soportadas por una estructura administrativa, que coordina su trabajo. Ejemplos de este tipo de organizaciones son los hospitales, universidades, empresas consultoras, despachos contables, bufetes de abogados, etc.
- Organización innovadora. Es la que junta grupos de expertos en diferentes ramas para resolver problemas concretos o ad hoc; están agrupadas generalmente en comités que resuelven tareas relacionadas con su expertise; el poder está más relacionado a esta expertise que a una jerarquía. Dentro de ella podemos encontrar adhocracias operativas que se enfocan en resolver problemas de sus clientes y adhocracias administrativas que se enfocan más en servirse a sí mismas en aspectos operativos.

Ejemplos de adhocracias administrativas son los diferentes comités de funcionarios, que se forman al interior de las organizaciones para tratar problemas concretos o atender determinadas operaciones, por

ejemplo, los comités de créditos, comités de seguridad o equipos de trabajo para implementar proyectos específicos.

Como adhocracias operativas podríamos señalar a los grupos de ejecutivos de organizaciones que se conforman para la venta de servicios especializados como los sistemas informáticos, en los cuales el cliente es visitado por el vendedor de la solución informática y técnicos en diferentes ramas de la herramienta en venta.

- Organización misionera. Es la que se encuentra dominada por un tema ideológico, por lo cual los miembros que la integran presentan una fuerte unión; sin embargo, posee una división del trabajo muy pobre, existe poca especialización del trabajo y como característica primordial, la coordinación la provee la estandarización de normas (indocctrinamiento), para tal caso podemos mencionar las ordenes religiosas.
- Organización política. Se caracteriza por carecer de los siguientes elementos: Mecanismos de dominio, parte dominada y centralización o descentralización. Debido a lo anterior, dicha organización puede presentar dificultades para manejar los conflictos en su interior; estas organizaciones pueden ser temporales o de carácter permanente. Ejemplo de ello son los partidos políticos de un país.

Para el caso particular de la organización en estudio, que no presenta una configuración tan definida como las que ya hemos comentado anteriormente, se considera que es la adhocracia administrativa la que más se apega a su configuración.

Esta definición de organización innovadora con esquema de adhocracia administrativa, se sustenta en el hecho de que originalmente la cooperativa fue creada para resolver necesidades propias de los empleados de la empresa patrocinadora a iniciativa de un grupo

de empleados de dicha empresa y con el apoyo de la misma. Son estas necesidades que, a la fecha, permanecen vigentes tales como financiamiento y la prestación de diversos servicios de interés social a bajo costo, los que le dan su carácter de innovadora, además de que tiene dentro de su estructura un consejo de administración que es el responsable de dictar los lineamientos generales de su actividad; una junta de vigilancia que se encarga de supervisar la actividad de la organización; un comité de créditos que aprueba las operaciones de crédito en base a los lineamientos o políticas del consejo de administración y un comité de educación encargado de la difusión del cooperativismo. Todos ellos apoyados en una estructura administrativa, que coordina las actividades entre estos diferentes órganos, la atención de los asociados y la administración de las operaciones en general.

Asimismo, la cooperativa misma en el pasado fue una especie de apéndice de la organización patrocinadora, por lo que esta configuración era la más adecuada a su definición; sin embargo, actualmente la vinculación que en el pasado existió, se está tratando de desvanecer cada vez más, por lo que la nueva configuración no podría decirse que es una adhocracia administrativa pura, sino más bien una combinación entre ésta y una configuración tipo máquina, en donde son los mandos medios y/o la gerencia de la cooperativa, los que ejercen el control de la administración y su gestión según los lineamientos del consejo de administración.

Es de mencionar que esta separación paulatina de la empresa patrocinadora se está dando a pesar de que los funcionarios de la cooperativa que ejercen funciones administrativas y de control, son mandos medios y gerentes de la organización patrocinadora, desempeñando funciones diferentes en cada organización; pero, aún se mantiene una menos marcada dirección de la organización patrocinadora y manteniéndose una vinculación en términos de apoyo logístico como equipos de cómputo, local y equipos en general.

En términos de control y gestión, la configuración de adhocracia administrativa acorde a los postulados de Mintzberg, no ha sido hasta el momento tan eficiente en la organización, por lo que la nueva configuración propuesta, en la que se define una combinación de adhocracia administrativa y tipo máquina, podría ser más efectiva ya que no existe en la realidad, de acuerdo al autor ya citado en este párrafo, una configuración pura, por lo que pueden darse mezclas o combinaciones de configuraciones para poder analizar las organizaciones reales como es el caso de la cooperativa.

Para esta mezcla de configuración propuesta, al igual que para cualquier otra, la utilización de una herramienta de control y gestión como el cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard desarrollado por Kaplan & Norton, también puede ser de mucha utilidad, siempre recordando que la herramienta supone que existe alineamiento entre los diferentes centros de responsabilidad de la organización o unidades administrativas, partiendo de la visión, misión y valores, se define la estrategia, luego se genera la definición de objetivos para cada nivel de la organización, teniendo una correspondencia dichos objetivos los unos con los otros hasta llegar a los objetivos individuales de cada colaborador, todo ello, a partir de cuatro perspectivas que mas adelante se profundizarán.

Según estas configuraciones, las organizaciones también están formadas por otros seis elementos dentro de sí que, dependiendo de su configuración, pueden estar más desarrollados en una organización con una configuración determinada que en otra; así, por ejemplo, para Mintzbert (Mintzberg et al., 1993), tenemos las siguientes partes básicas de la organización:

- Vértice estratégico. Representa la máxima autoridad en la organización, son los responsables de la definición de la estrategia, de poner a disposición los recursos y manejar las relaciones internas y externas de la compañía.

- Línea media. Representada por los gerentes que son el vínculo entre el vértice estratégico y core operativo.
- Core operativo: Son todas aquellas personas que ejecutan los trabajos, elaboran los productos finales o proporcionan los servicios.
- Tecnoestructura. Son las unidades encargadas de documentar todos los procesos de la organización, principalmente los del core operativo.
- Personal de apoyo. Son los que, al interior de la compañía, facilitan a los otros niveles los servicios que ellos necesitan para la ejecución de sus funciones.
- Ideología. Podemos resumir que son las creencias y cultura al interior de la organización.

Como ya se ha apuntado, la organización en estudio, por su configuración, tiende más a una adhocracia administrativa, ya que fue creada como anteriormente se ha mencionado para satisfacer las necesidades de los asociados que, a la fecha, permanecen vigentes y además por estar conformada por los diferentes órganos que existen en su interior, desarrollando funciones específicas para sí mismas; de igual manera, podemos relacionar cada uno de los elementos o partes básicas de la organización descritas en los puntos anteriores, con la estructura organizativa de la cooperativa de la siguiente manera: el vértice estratégico corresponde al consejo de administración, la línea media a la gerencia general; el core operativo a todo el personal administrativo de la cooperativa; el personal de apoyo tiene su relación con los comités de créditos, junta de vigilancia y comité de educación, y asimismo, encontramos una cultura organizacional propia de la cooperativa; en cuanto a la tecnoestructura, las regulaciones del comportamiento bien dadas principalmente por el marco legal que proviene del exterior (medio ambiente) y por los estatutos, sin embargo, dada la nueva configuración propuesta, también es necesario que las unidades operativas de la cooperativa se regulen a sí mismas, para lo

cual esta responsabilidad debe recaer bajo los órganos de línea media, principalmente en la documentación de procesos, políticas y procedimientos.

Habiendo ya conocido lo que es un sistema de control de gestión y algunas consideraciones o aspectos por tomar en cuenta en su diseño, es necesario saber que el control de gestión tiene las siguientes fases: Planeación estratégica, presupuestación, desempeño financiero y finalmente, el reconocimiento por los resultados de la gestión y su relación con el cuadro de mando integral o balanced scorecard, los cuales estudiaremos en los siguientes apartados.

2.3.4.2. Indicador balanceado de desempeño .

El Balanced ScoreCard es una metodología que actualmente permite observar el comportamiento, identificar las desviaciones y tomar las acciones correctivas necesarias a partir de ello, el cual, como herramienta de medición de desempeño, incorpora distintas perspectivas de la organización, de manera equilibrada y con visión de futuro.

Además, los objetivos y metas por alcanzar en las diferentes perspectivas, se construyen bajo una base participativa y consensuada, lo que lo hace más atractiva al interior de la organización.

El *Balanced Scorecard* o Indicador balanceado de desempeño es una forma de tener una fotografía de la gestión de una empresa desde diferentes perspectivas pero en un solo cuadro, según el modelo creado por Kaplan y Norton de cuatro perspectivas que describiremos más adelante.

El cuadro al que se hace alusión en el párrafo anterior, llamado cuadro de mando integral, es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión, que contempla la actuación de la organización desde cuatro

perspectivas complementarias, que se integran en la visión y la estrategia de la empresa.

El cuadro de mando integral permite resolver uno de los principales problemas administrativos, nos referimos al seguimiento y retroalimentación de los planes estratégicos.

Desde un punto de vista ideal, el cuadro de mando integral debe nacer desde la alta gerencia, comenzando con el convencimiento de que la herramienta es la solución para el seguimiento y retroalimentación de los planes estratégicos.

Seguidamente y dentro de este mismo punto de vista, debe existir un plan estratégico definido que incluye la visión organizacional, que expresa el deseo de lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro, los valores de la organización, que representan todo aquello en lo que se fundamenta la empresa para la toma de sus decisiones, sus creencias fundamentales y que se evidencian en los comportamientos de la gente y, finalmente, la misión de la organización, la cual representa el aporte que la empresa da a la sociedad.

A pesar de lo anterior, en la práctica, consideramos que es posible la utilización de esta herramienta con el establecimiento de objetivos dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y que abarcan prácticamente a toda la organización, sin que ello implique el establecimiento de un plan estratégico como tal, lo que llevaría a la organización a la consecución de objetivos de mediano plazo y eventualmente, a una madurez que le permita el desarrollo de un plan estratégico plenamente definido.

Es de aclarar que con esta práctica, no habría forma de establecer en qué medida la implementación de la herramienta, es decir, el cuadro de mando integral, contribuyó al logro de la estrategia. Esto debido a la inexistencia de la misma, pero si sería posible el seguimiento de

la evolución de los objetivos planteados, es decir, que la herramienta sería un método de mejora continua.

La aplicación en cascada de la metodología del cuadro de mando integral, supone que existe alineamiento entre los diferentes centros de responsabilidad de la organización, partiendo de la visión, misión y valores, se define la estrategia, luego se genera la definición de objetivos para cada nivel de la organización, teniendo una correspondencia dichos objetivos los unos con los otros, hasta llegar a los objetivos individuales de cada colaborador.

Para Kaplan y Norton, 2005, la evaluación global de la empresa busca utilizar los antiguos indicadores de las áreas funcionales y complementarlo con las nuevas tendencias de la evaluación de las empresas. Esta herramienta es una forma de presentar a la alta administración, los indicadores numéricos que resumen el resultado de la gestión de la gerencia; sin embargo, lo más importante de la herramienta no está en la presentación en sí de estos indicadores, sino en llenar el vacío que usualmente tiene la administración por la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener la retroalimentación necesaria, es decir, que esta herramienta se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión (Pacheco et al., 2002, p.159).

En la experiencia de estos investigadores, la gran mayoría de las organizaciones locales de medianas a pequeñas e inclusive muchas organizaciones grandes a nivel local y regional, no cuentan con sistemas de seguimiento plenamente definidos para su estrategia.

También es muy usual que el seguimiento a la estrategia se centre principalmente en las medidas financieras, por lo que no es realmente un seguimiento completo, ya que el resultado financiero puede verse impactado por otros aspectos como las competencias de las colaboradores al interior de la organización, por los procesos y por la

percepción que los clientes de la empresa, puedan tener sobre los productos y servicios que se ofrecen.

Por lo anterior, no es recomendable tomar en cuenta únicamente el aspecto financiero, ya que además, como lo hemos planteado anteriormente, este enfoque del seguimiento centrado únicamente en el aspecto financiero, puede llevar a la gerencia a tomar decisiones que beneficien el resultado de corto plazo, descuidando los resultados a largo plazo de la organización.

El cuadro de mando integral tiene características particulares que lo distinguen, entre las cuales se tienen (Pacheco et al., 2002, p.160):

- ✓ Incluye indicadores sobre variables externas de la organización y no solamente sobre las internas.
- ✓ Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.
- ✓ Hace énfasis en la consecución de los objetivos financieros y mantiene los indicadores financieros tradicionales.
- ✓ Complementa los indicadores financieros con inductores de actuación futura, es decir, las acciones y las inversiones en capacidades corporativas que proporcionan valor para el futuro.
- ✓ Los objetivos y los indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y la estrategia de una organización y proporcionan una estructura para poner en operación la estrategia.
- ✓ Incluye indicadores para los procesos críticos de la empresa, como la innovación, la formación y el crecimiento.
- ✓ Incorpora las actividades críticas de creación de valor relacionados con el capital intelectual.
- ✓ Pone énfasis en que, tanto los indicadores financieros como los no financieros, deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Para entender las características antes indicadas, como otros aspectos relacionados al cuadro de mando integral, es también importante definir algunos términos:

- ✓ Inductores. Son los factores o las variables que intervienen directamente en la obtención de un resultado.
- ✓ Indicadores numéricos. Son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre los aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos. También podemos decir que un indicador es un valor mensurable, que permite seguir la evolución de un proceso para identificar el logro de un objetivo.
- ✓ Objetivos. Son la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo, por lo cual un objetivo sirve para formular concreta y objetivamente resultados, planificar acciones, orientar procesos y medir resultados. Los objetivos deben ser claros, es decir, no deben dar pie a libres interpretaciones; medibles, formulados de manera que su resultado sea tangible y observable, lo cual indica que se refieran a cosas reales.
- ✓ Meta. Es el término o referencia establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en una estrategia.
Mientras el objetivo define de manera más abstracta y cualitativa, lo que queremos lograr, la meta define cuantitativamente y específicamente los valores verificables que nos permiten comprobar o demostrar que hemos alcanzado una parte o todo el objetivo.

Las cuatro perspectivas a las que hace alusión el cuadro de mando integral se describen a continuación (Pacheco et al., 2002):

1. Perspectiva financiera. Indica que la estrategia está teniendo los resultados que se esperan para la organización, en términos de rendimiento financiero.

Obtener los resultados financieros a largo plazo, vinculando los objetivos financieros con la estrategia de la corporación y estableciendo la secuencia de acciones que deben realizarse para alcanzarlos.

Los objetivos financieros pueden diferir considerablemente en cada una de las tres fases del ciclo de vida del negocio: Crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida y, por lo general, su objetivo financiero consiste en el crecimiento de las ventas en el sector, en un grupo de clientes y en mercados seleccionados.

Las unidades de negocio en la fase de sostenimiento siguen atrayendo inversiones, pero se les exige que obtengan grandes rendimientos sobre el capital invertido. Deben también mantener su cuota de mercado o incrementarla. Sus objetivos financieros buscan la mayor rentabilidad. Las medidas contables, como los rendimientos sobre las inversiones y los rendimientos sobre el capital empleado, son comunes en la evaluación de esta clase de unidades de negocio.

En la fase madura de su crecimiento, las empresas quieren recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores, no requieren inversiones importantes, solamente lo indispensable para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo financiero consiste en aumentar al máximo el flujo de caja.

2. Perspectiva del cliente. En la cual se pretende dar seguimiento al ofrecimiento que la empresa hace a sus clientes.

En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de clientes y mercados en los cuales competirán, y que constituyen las fuentes de ingresos para cumplir los objetivos financieros. También les permite identificar y medir las propuestas de valor agregado que entregaran a los segmentos de clientes y mercados.

En esta perspectiva, deben traducirse las declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

En general, los clientes tienen preferencias diferentes y valoran de manera diferente los atributos del producto o servicio como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y la atención al cliente.

Una vez que una empresa ha seleccionado sus segmentos de mercado, puede establecer sus objetivos y sus medidas. Algunas de éstas son genéricas, es decir, útiles para todo tipo de organizaciones y son el grupo central de indicadores. Incluye indicadores como: Cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de los clientes.

El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación en lo relacionado con los clientes. Responden la pregunta: ¿Qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado?

3. Perspectiva del proceso interno. Que identifica el comportamiento de los procesos claves de la empresa y que le dan valor

La perspectiva del proceso interno identifica los procesos que tienen el mayor impacto sobre los objetivos establecidos para la perspectiva financiera y la del cliente. No se busca centrar en forma exclusiva la atención en el control y el mejoramiento de los centros de responsabilidad considerados individualmente, ni en el análisis de las desviaciones de los resultados financieros, porque se perdería la visión integral del proceso. Además, se emplean medidas de costo, calidad, rendimiento, producción y tiempo de ciclo, todo esto dentro de una concepción de procesos integrados y multifuncionales.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para el cliente y producir resultados financieros. Sin embargo, puede utilizarse un modelo genérico de cadena de valor, conformado por tres procesos principales: Innovación, operaciones y servicio de postventa.

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios para satisfacer esas necesidades.

El proceso operativo es el segundo paso más importante en la cadena genérica del valor interno. Es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y los servicios existentes. Este proceso ha sido, en el transcurso de la historia, el centro de los sistemas de medición en la mayor parte de las organizaciones. Pero, para el cuadro de mando integral, la excelencia operativa no necesariamente es lo más decisivo para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso más importante en la cadena interna del valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

Un asunto de interés consiste en ofrecer una respuesta rápida a fallos y tiempos de inactividad reales o potenciales.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ésta se refiere al desarrollo del recurso que se necesita para lograr lo que las otras perspectivas pretenden

La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral, desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos, identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Por su parte, los objetivos de la perspectiva del crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes, en esas tres perspectivas del cuadro de mando.

Pueden destacarse tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y perfeccionamiento. Las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

En la práctica, algo muy importante para la aplicación de esta herramienta es el establecimiento de los objetivos, los cuales deben ser simples en términos de su comprensión en el ámbito de su aplicación, medibles, alcanzables o realistas, relevantes para la organización y tener un tiempo definido, si los objetivos no cuentan con estas características, lo más seguro es que en la

práctica de la herramienta, los esfuerzos aplicados en la consecución de los mismos sean desperdiciados.

De igual forma, otro aspecto muy importante es la generación del tiempo de los recursos que aplicarán la herramienta, ya que ello implica el establecimiento de controles adicionales al quehacer diario de la organización y que serán básicos como comprobación de los indicadores resultantes, sobre todo, si no se cuenta con sistemas automatizados para la implementación de la herramienta. (Ver ejemplo de mapa estratégico en numeral 6.5.1.2.9)

2.3.4.3. El EVA.

Basado en la importancia que las organizaciones han puesto en la generación de valor, el concepto de Valor Agregado Económico o Economic Value Added (EVA), desarrollado por Stern Stewart, se ha popularizado como sistema de control.

El EVA surge como respuesta a la problemática existente entre la necesidad de contar con una medida que correlacione altamente el rendimiento del accionista o dueño y que sea sensible a las acciones de los ejecutivos de la empresa.

Si el objetivo de una empresa consiste en maximizar los activos que posee el accionista, es fácil. Invierte únicamente en nuevos proyectos que se esperen creen valor y acepta sólo proyectos que creen valor de forma permanente. Esto es $VAN > 0$

Sin embargo, cuando la administración busca una regla igual de precisa para la evaluación de sus inversiones corrientes, no es fácil.

Se usa a menudo ventas totales, utilidades totales o incluso tasas de rentabilidad sobre sus activos netos, para poder distinguir los distintos

comportamientos de los diferentes negocios. Esto tiende a distorsionar la conducta del inversor de la administración.

En términos simples, EVA es la utilidad operacional neta menos los costos de capital de los activos que maneja la empresa. Que no es otra cosa que la ecuación fundamental de la teoría microeconómica, donde la utilidad es igual a los ingresos menos los costos económicos, expresada de la siguiente forma:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - r * K$$

Donde:

NOPAT=Utilidad Operacional Después de Impuestos

r : Precio del capital

k : Cantidad de capital

Todos los precios deben reflejar el costo de oportunidad del recurso considerado. El costo de oportunidad de un recurso se obtiene de los precios de los mercados referentes.

El costo de capital debe reflejar la forma de financiamiento del negocio, discriminando entre capital propio y capital prestado.

Esta métrica ayuda a los involucrados a incorporar dos principios financieros básicos a la toma de decisiones:

- El primer objetivo financiero de toda compañía es el de maximizar la riqueza de sus accionistas.
- Que el valor de una compañía depende de la capacidad que tengan las inversiones de rentar por sobre el costo de capital.

Así, los beneficios obtenidos con la implementación de EVA son:

- Los objetivos de los accionistas con los de la empresa se alinean.
- Evita la sobre inversión en activos.

- Realiza gestión en los costos de apoyo en una lógica cliente servidor, elimina los bienes libres.
- Se centra en los procesos claves del negocio.
- Obliga a la empresa a competir por los capitales (Inversiones)

La implementación de un sistema de control EVA requiere una desagregación del indicador al nivel de las unidades de negocio que conforman la organización. Esto requiere de la desagregación previa de los estados financieros, y por tanto, implica el desarrollo de sistemas de costeo tipo ABC Costing.

2.3.4.4. Presupuestos.

Parte importante de la planeación estratégica es la presupuestación, es decir, la proyección anual de los ingresos y gastos que serán necesarios para la ejecución de los planes estratégicos encaminados al logro de las estrategias y metas, es decir, que para la ejecución de la planeación estratégica se necesitarán varios ejercicios presupuestarios, usualmente 5 años.

Lo anterior no implica que el presupuesto se prepara para el mismo período (5 años), ya que éstos usualmente corresponden a un período de un año, se expresan en la moneda local y, en algunos casos, también de la moneda de la casa matriz; incluyen tanto ingresos como gastos, así como las utilidades que se espera obtener en el período; los presupuestos son un compromiso de la administración y periódicamente se evalúa su cumplimiento, analizando y documentando las diferencias que pudiesen existir; de hecho, pueden ser también parte de la medición del desempeño, no sólo de la administración corporativa sino también de las divisiones; sin embargo, esto también depende del tipo de centro de responsabilidad del que se trate; también algo muy importante es que el presupuesto tiene toda una formalidad como ya lo hemos indicado anteriormente, y por lo tanto, debe ser aprobado por la autoridad competente de la organización.

Existen diversos tipos de presupuestos: los de operación, los de capital o proyectos del plan anual, es decir, la porción anual del plan estratégico y los estados financieros pro forma.

¿Qué es un presupuesto?

Es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que se necesita gastar para las actividades planificadas y dinero que se necesita generar para cubrir los costos de finalización del trabajo. Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo.

¿Por qué es necesario un presupuesto?

- Porque indica cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades.
- Porque obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades.
- Indica cuándo se necesitara ciertas cantidades de dinero para realizar las actividades.
- Permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problema que se genere en estos dos rubros.
- Constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera, lo cual permite plantearse preguntas bien fundadas sobre discrepancias.
- Sirve como una herramienta en determinados momentos para gestionar nuevos fondos.

¿Qué se requiere conocer para participar en la elaboración del presupuesto?

- Comprender los valores, estrategia y planes de la organización o proyectos
- Comprender el significado de rentabilidad y costo-eficiente
- Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos

¿Quiénes participan en la preparación del presupuesto?

1. El director financiero y/o contable.
2. El director de proyectos y/o el director de la organización o departamentos.
3. En algunas organizaciones también existe de finanzas o un comité de presupuestario.

2.3.4.4.1. Presupuesto de operación.

Para referirse a los planes operacionales, es importante mencionar que la fuente de información es el proceso de planificación estratégica, en el cual están contemplados los problemas que se deberán resolver y los proyectos específicos por desarrollar. Esto quiere decir que estas diferentes actividades, deben estar inmersas en planes operacionales para lograr un impacto en los resultados planificados que se plasmarán en un presupuesto formal.

El ciclo de los presupuestos operacionales es el siguiente:

- Revisar lo que se ha hecho en el pasado, en cuanto a impacto, eficacia y eficiencia.
- Revisar y explicar con claridad la visión, misión , estrategia y objetivos.
- Preparar los planes operacionales.
- Evaluar los recursos que se necesitaran para cumplir con las necesidades de la planificación (estimar costos).
- Preparar un presupuesto que cubra el trabajo. Discutir, corregir y concluir el presupuesto.
- Poner en práctica planes específicos, controlar el impacto e ingresos y gastos (ajustar cuando sea necesario).

2.3.4.4.2. Cálculo de costos.

Este cálculo permite determinar de una manera realista lo que costará poner en práctica los planes operacionales

Los costos necesarios por estimar pueden ser:

- Costos operacionales. Son los costos directos resultantes de la realización del trabajo.
- Costos organizativos. Son los costos de la base organizativa que incluyen la dirección y administración.
- Costos de empleo de personal. Representados por el personal básico como son los participantes en la administración, las personas que realizan un trabajo transversal de proyectos. En este rubro suelen incorporarse los salarios, asistencia médica, pago de fondo de pensiones, etc.
- Costos de inversión. Éstos se refieren a inversiones de gran magnitud, las cuales serán necesarias para el desarrollo de proyectos, los cuales permanecerán como capital organizativo incluso después de que acaben los proyectos, por ejemplo, los vehículos y equipamiento.

Algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta al momento de estimar gastos y que usualmente se olvidan son:

- Costos iniciales. Suponen gastos para una nueva organización o proyecto, por ejemplo, contratación de personal, mudanzas, inmobiliarios.
- Investigación y desarrollo. Incluye asesoramiento, evaluación de las necesidades, procesos de planificación.
- Democracia y gobierno. El establecimiento de la estructura, la búsqueda de personal, el desarrollo y aceptación de estatutos, la formación de los miembros de voluntariado.
- “Marketing” o relaciones públicas. Se refiere a la construcción de una imagen pública.
- Sustitución de bienes de capital.

- Costos de seguimiento y evaluación de proyectos.

2.3.4.4.3. Presupuesto de ingresos.

En la elaboración del presupuesto se hacen cálculos razonables de los ingresos que se espera generar o recibir, los cuales pueden ser de las siguientes categorías:

- Donaciones
- Ingresos por ventas
- Ingresos por servicios
- Suscripciones
- Cuotas de afiliación
- Acontecimientos especiales
- Inversiones
- Campañas, etc.

2.3.4.4.4. Técnicas presupuestarias.

Para la elaboración de un presupuesto existen dos técnicas principales:

- Elaboración de presupuesto incremental. Este presupuesto consiste en que las cifras sobre las cuales es elaborado, toman aquellos gastos reales del año anterior con un porcentaje añadido por el aumento de la inflación del próximo año. Es un método sencillo pero poco preciso; se recomienda para organizaciones en las que los años varían poco en cuanto a sus actividades se refieren.
- Elaboración de presupuesto de base cero. Las cifras pasadas no se utilizan como punto de partida. El proceso presupuestario, en este caso, empieza a partir de cero con las actividades propuestas para el año. El resultado es un presupuesto más detallado y preciso; pero su preparación requiere más tiempo y energía. Se recomienda para organizaciones y proyectos nuevos; asimismo se puede implementar en organización bastantes

dinámicas, cuyas variables de gastos e ingresos varían de un período a otro.

2.3.4.4.5. Pasos para la elaboración del presupuesto.

Hasta el momento se han explicado los tres primeros pasos para su elaboración y que se resumen a continuación:

1. Enumerar los artículos en los que se gastará el dinero. Se sabrá a partir del proceso de planificación y agrupar los elementos por centro de costo.
2. Calcular el costo de unidad de los artículos de referencia y sus costos anuales.
3. Enumerar las posibles fuentes de ingresos y después categorizarlas.

A partir de los siguientes pasos, los resultados anteriores ya pueden ser vaciados en los formatos presupuestarios. Estos pasos son los siguientes:

4. Preparar el formato presupuestario. Para preparar el formato del presupuesto hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:
 - El presupuesto se puede preparar mediante el uso de diferentes herramientas, dentro de las más comunes pueden ser hojas electrónicas, programas específicos presupuestarios.
 - El formato debe tomar en cuenta ingresos y gastos al mismo tiempo.
 - Debe considerar las categorías y los artículos de referencia que se han considerado como significativos, para la organización o proyecto. (cálculo de costos).
 - Hay que tener en cuenta el período para el cual se está elaborando.

5. Realizar la suma de lo presupuestado.

Incluye la suma de los costos y de los ingresos percibidos en un período para lo cual se debe considerar:

- Completar las cuantías o montos que se han calculado para cada uno de los artículos o rubros de referencia, dentro del presupuesto a lo largo del período considerado; se deben usar los cálculos aproximados y obtener meticulosamente las cantidades correctas; se debe asegurar que las anotaciones previas del trabajo permitan justificar cualquier cantidad que alguno de los interesados solicite (miembros de comité, junta directiva, etc.)
- Sumar los subtotales y comprobarlos.
- Sumar los totales generales y comprobarlos.
- Calcular si se tiene superávit y decidir cómo se tratará.

6. Añadir anotaciones para explicar los artículos que no estén claros

Dentro del presupuesto se deberá incluir ciertas notas que explicarán las cuantías o artículos o montos de referencia, que podrían confundir a los interesados; asimismo, anticipa situaciones que podrían plantearse y utiliza las anotaciones para realizar explicaciones.

7. Obtener una respuesta del presupuesto presentado.

Una vez que se ha escrito el presupuesto, se comprueban los cálculos y se agregan las anotaciones explicativas necesarias. A partir de este momento, se debe tener respuesta a las siguientes interrogantes:

¿De quién se debe obtener respuesta?

- De las personas que trabajaron en la preparación del presupuesto.
- De otros participantes del proyecto.
- Del departamento financiero y contable.

- Del director.
- De la junta directiva o comité presupuestario.

¿Sobre qué se necesita respuesta?

- Sobre las categorías y artículos de referencia que éstas incluyen.
- Sobre las anotaciones.
- Sobre las sumas.

8. Concluir el presupuesto.

Luego de haber obtenido las aclaraciones del presupuesto se deben efectuar los ajustes necesarios al mismo, comprobando los cálculos nuevamente y posteriormente concluir el presupuesto. El hecho de concluir el presupuesto no significa que debe archivarse sino que, una vez finalizado, hay que ponerlo en marcha en cuanto a lo que principalmente sea creación de ingresos necesarios y realización de actividades que incurran en gastos.

Existen una gran cantidad de presupuestos necesarios por formular para una adecuada planeación, entre los cuales los principales se enuncian a continuación:

- Presupuesto de ventas (Anexo 11.7).
- Presupuesto de costo de venta (Anexo 11.8).
- Presupuesto de cobranza (Anexo 11.9).
- Presupuesto de comisiones (Anexo 11.10).
- Presupuesto de pago a cuenta (Anexo 11.11).
- Presupuesto de IVA (Anexo 11.12).
- Presupuesto de gasto de venta (Anexo 11.13).
- Presupuesto de gastos de administración (Anexo 11.14).
- Presupuesto de gastos financieros (Anexo 11.15).
- Presupuesto de prestaciones laborales (Anexo 11.15).

- Presupuesto de inversión (Anexo 11.17).
- Presupuesto de productos financieros (Anexo 11.18).
- Presupuesto de efectivo (Anexo 11.19).
- Balance de situación pro forma (Anexo 11.20).
- Estado de resultado pro forma (Anexo 11.21).

2.3.4.4.6. Seguimiento presupuestario.

El presupuesto ofrece una base para el seguimiento económico de la base por desarrollar. Es la herramienta más importante en áreas tales como las finanzas de la organización, proyectos o departamentos. El seguimiento utiliza el presupuesto para:

- Hacer seguimiento de los ingresos y gastos para observar que se va por el buen camino.
- Informar al personal, junta directiva y otros sobre el trabajo de finanzas.
- Pronosticar flujos de dinero.
- Tomar decisiones financieras.

El seguimiento de un presupuesto se utiliza para medir si una organización está cerca de cumplir sus objetivos, en relación con su situación financiera; para ello se deben comparar los ingresos y gastos reales con los ingresos y gastos presupuestados. Para determinar esto se necesita un informe de desviaciones que muestren, mes a mes, si se está gastando más o menos dinero o si se obtiene el gasto esperado. Para poder hacer un informe de desviaciones de flujo de dinero, se necesita dividir el presupuesto general en presupuestos mensuales.

2.3.5. Proceso de compensación.

Usualmente el pago que reciben los colaboradores en una organización están principalmente orientados a la permanencia del empleado en la organización y no por la iniciativa, la participación y el trabajo en equipo,

el entendimiento y compromiso con la organización, la calidad y mejoramiento de los procesos y servicios y reconocer el desarrollo y aporte personal. Para ello, se requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas y alinear el éxito organizacional con los intereses de los colaboradores.

El sistema de compensación es a la estrategia como el combustible es al motor. Necesariamente es una herramienta vital para la consecución de los objetivos estratégicos, ya que se hace cargo de un alto porcentaje de las variables que constituyen el comportamiento de las personas.

Lo esencial de un proceso de compensación es que se debe comprender que todo pasa por las personas y éstas actúan en función de los beneficios que reciben por los compromisos que asumen.

Por ende, un sistema de compensación que no retribuye adecuadamente a sus trabajadores, producirá resignación y resentimiento en la organización y con esos estados de ánimo no es posible construir los futuros declarados inicialmente.

Para la implementación de un sistema de compensación alineado a la estrategia, debe efectuarse una revisión de sus prácticas e instrumentación actuales respondiendo las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo definir y medir los resultados?
- ¿Cuáles son los criterios para valorar los cargos?
- ¿Qué información del mercado tiene sentido estratégico?
- ¿Qué “software” y apoyo requerimos para la puesta en marcha y funcionamiento efectivo de la función de compensación?

Un sistema de compensación debe tener las siguientes características:

- Alineamiento con la visión, cultura y metas de la empresa.

- Mensaje sobre la variabilidad del salario, beneficios, tributación y reconocimiento.
- Interrelación con los otros procesos de la administración de personal.
- Involucramiento de los diferentes estamentos de la organización.
- Mejoramiento continuo del proceso y adopción de prácticas e instrumentos idóneos.
- Optimización del beneficio/costo de los programas creando ventajas competitivas.
- Sincronización con el cambio cultural y la evolución de la estrategia del negocio.
- “Fórmula” propia para la organización y sus circunstancias

2.3.5.1. Administración del desempeño.

El desempeño financiero implica la comparación del presupuesto con los resultados reales obtenidos, así como la explicación de las variaciones resultantes. Esta es una primera herramienta de medición del desempeño de las unidades de negocio o unidades funcionales a través del sistema de control de gestión.

Para la medición del desempeño, el desempeño financiero es importante al igual que otros aspectos cuantitativos como la rentabilidad a corto plazo, sin embargo, no es recomendable basar la medición del desempeño únicamente en estos aspectos, ya que esto puede obligar a la administración a tomar decisiones o acciones de corto plazo para favorecer sus resultados inmediatos, en contra de los resultados de largo plazo, debido a ello, es más recomendable utilizar como un método de medición del desempeño, el cuadro de mando integral o balanced scorecard del cual se profundiza a continuación.

2.4. Diseño de negocios.

Conceptualmente, un diseño de negocios puede explicarse mediante la definición de las palabras que lo componen. Así un diseño, decimos que es:

“Una descripción y representación simplificada de una entidad o proceso complejo”, en donde representación implica conceptualización, la cual puede ser descrita como “los objetos, conceptos y otras entidades que se asumen existen en algunas áreas de interés y sus interrelaciones”.

Por su parte, negocio es *“la actividad de proveer bienes y servicios abarcando aspectos financieros, comerciales e industriales”*. Se destaca la cobertura no sólo financiera, sino también los aspectos de comercialización (relación con los clientes, distribución, etc.) y de industrialización (producción, creación del valor, infraestructura, etc.)

De esta forma, una definición más completa quedaría como sigue: Un diseño de negocios es *“una herramienta conceptual compuesta por una serie de objetos, conceptos y sus relaciones, con el objetivo de expresar la lógica de un negocio en particular. Este marco conceptual debe de considerar conceptos y relaciones, que permitan una descripción y representación simplificada de qué valor es ofrecido a los clientes, cómo es creado este valor y cuáles son sus consecuencias financieras”* (<http://webdosceroblogspot.com> Richard Jonson Hurtado Web 2.0: Nuevos Modelos de Negocio en Internet y su impacto en las organizaciones, Consultado el 19-05-09)

Esta visión, sin duda, representa un amplio campo de acción y análisis, acerca de los elementos y relaciones que comprenden un negocio. Es decir, analiza en profundidad qué valor se ofrece al cliente, cómo lo crea y finalmente cómo se obtiene beneficio de ello, reflejado en indicadores financieros.

A continuación se presenta un marco de análisis, que hace reseña al tema, y, a modo de resumen, se presentan nueve componentes o bloques de construcción de diseño de negocios (Ostenwalder, A. et al. “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”). Estos bloques se presentan a continuación en una tabla que destaca el pilar o área funcional organizacional en el cual se desarrollan uno o más bloques de construcción.

Pilar	Bloque de construcción de los modelos de negocios	Descripción
Producto	Propósito de valor.	Otorga una vista general del conjunto de productos y servicios de una empresa.
Interfaz del cliente	Foco de clientes	Describe el segmento de clientes que la compañía desea satisfacer.
	Canales de distribución	Describe los distintos caminos de una compañía detecta para llegar a sus clientes.
	Relaciones	Explica el tipo de contacto que una compañía establece con los distintos segmentos de clientes.
Gestión de infraestructura	Configuración de valor	Describe la configuración de actividades y recursos.
	Competencias centrales	Delinea las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocios de la empresa.
	Redes de socios y complementadores	Refleja la red de acuerdos de cooperación con otras empresas necesarias para mejorar la oferta de valor.
Aspectos financieros	Estructura de costos	Resume las consecuencias monetarias de los caminos empleados en el modelo de negocios.
	Modelo de ingresos	Describe la forma en que una compañía o empresa hace dinero, a través de una variedad de flujos de ingresos.

En base a estos nueve bloques de construcción, se puede entonces redefinir el concepto de modelo y/o diseño de negocios:

“Un diseño de negocios es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones, que permiten expresar la lógica de un negocio en particular. Es una descripción del valor que una compañía ofrece a un cliente o a un segmento de clientes, a la arquitectura de la firma y a su red de acuerdos de cooperación, para crear, comercializar y distribuir este valor, para generar flujos de ingresos rentables y sustentables”

Por lo tanto, esta definición presenta un lenguaje común que permite hablar de diseños de negocios en un campo más amplio, pero dando gran importancia a lógica del negocio enfocada a la creación de valor, sin embargo, lo importante de esta definición es cómo desarrollar una

estructura organizacional, que permite una creación de valor en pro de ingresos futuros rentables y sustentables.

Modelo de negocios en este contexto no es igual a un modelo de ingresos

El tratamiento que se le ha dado a la búsqueda y explicación de la lógica del negocio en las empresas, se ha caracterizado por enfocarse en solo algunos aspectos de los nueve bloques de construcción de modelos de negocios. En ese contexto, principalmente se han abordado los fundamentos del negocio bajo un marco mayoritariamente financiero, donde el único criterio importante al momento de evaluar una empresa, es mediante su metodología para hacer dinero.

En “Business models on the Web” se define modelo de negocios como *“el método de hacer negocios mediante el cual una compañía puede sustentarse por sí misma, esto es, generando ingresos”*. También se indica que un modelo de negocios manifiesta *en qué lugar de la cadena de valor se encuentra la organización*.

También podemos definir este enfoque de *modelos de negocios como el método que una empresa utiliza para ser rentable*, es decir, el modelo debería ser capaz de decirnos cómo una empresa va a conseguir hacer dinero. En ese sentido, un modelo de negocios:

- Describe la oportunidad y cómo una empresa generará rentabilidad.
- Responde al porqué de la existencia de una empresa.
- No siempre indica los aspectos de implementación ni la estrategia.
- Define en qué parte de la cadena de valor se encuentra la empresa.

Un modelo de negocio debe ser sistemático, es decir, debe recoger los factores internos y externos, que han de tenerse en cuenta a la hora de realizar la definición del negocio y la definición estratégica del mismo. De

entre las características fundamentales que debe cumplir un modelo de negocios, podemos citar (Laso I., Meléndez M., 2002):

- ✓ Describir la cadena de valor en la que se inserta el negocio, indicando claramente dónde se posiciona el negocio de que se trate.
- ✓ Describir los actores del modelo.
- ✓ Servicios, esto es, los servicios o productos ofrecidos por este negocio.
- ✓ Fuentes de ingresos: establecer los canales a través de los cuales, se van a generar los ingresos.
- ✓ Modelos de costos. Fundamentales a la hora de elaborar un buen presupuesto.

De lo anterior podemos resumir que los componentes de un modelo o diseño de negocio son:

- ✓ Ingresos. Establecer los canales a través de los cuales se generaran los ingresos.
- ✓ Costos. Se refiere al modelo de costos utilizado y muy especialmente al momento de presupuestar.
- ✓ Servicios o productos ofrecidos en el negocio.
- ✓ Actores del modelo.
- ✓ Cadena de valor. Describir claramente la cadena de valor donde se encuentra inmersa la compañía.

En la descripción del modelo de negocio, se debe comenzar por explicar claramente la cadena de valor dentro de la cual se encuentra inmerso el negocio que se está describiendo. En esta primera parte, hay que tener en cuenta que el mismo negocio puede ofrecer sus servicios creadores de valor a varias cadenas de valor simultáneamente; sin embargo, en los modelos de negocio tradicionales, normalmente un negocio se encuentra inmerso exclusivamente dentro de una cadena de valor.

La descripción del modelo de negocio debe incluir la descripción de los actores del modelo y su interrelación en la cadena de valor del negocio.

Los actores del modelo son todos aquellos agentes que forman parte de la misma cadena de valor en la que se va a posicionar el negocio descrito en el modelo.

Puede suceder que el producto o servicio ofrecido no tenga ningún elemento innovador, ya que este elemento innovador puede estar en otro de los componentes del modelo; pero lo importante en todo caso, es identificar la oferta que va a realizar el negocio a sus clientes; por lo tanto, con ello se define también indirectamente a los clientes a quienes va dirigido y la política comercial a seguir y es esta política comercial la que define en la mayoría de los casos el éxito o fracaso del modelo.

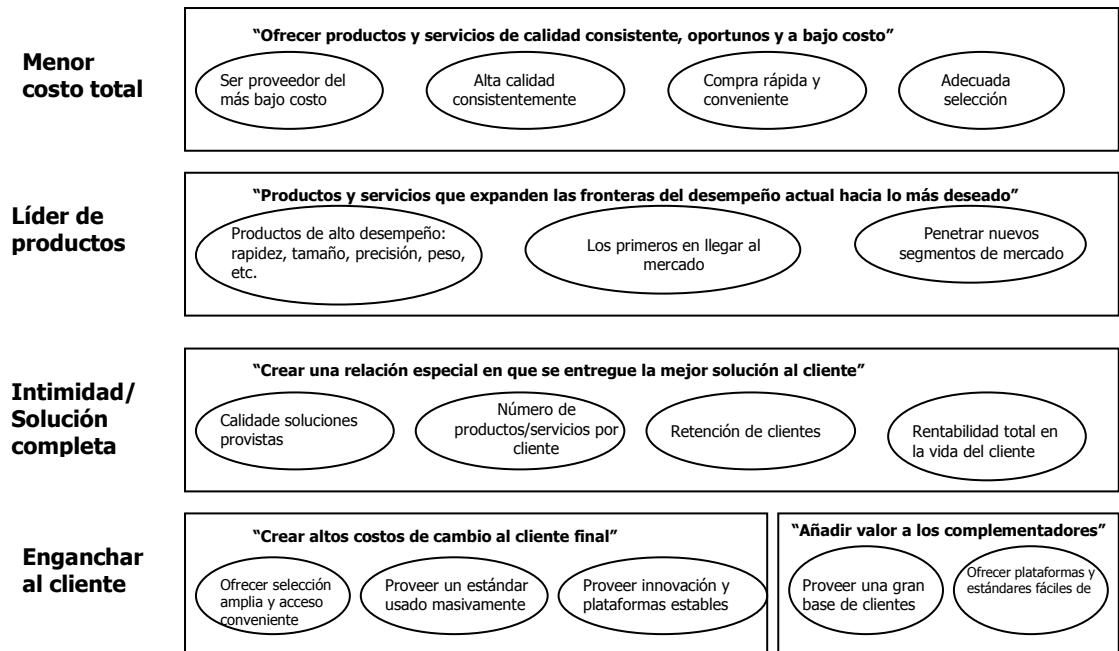
El modelo de cadena de valor de Michael Porter (1985), que ya hemos comentado anteriormente, es un instrumento que permite comparar el valor que la compañía crea en comparación con los costos asociados para crear dicho valor.

Se basa en que cualquier negocio se puede dividir en actividades genéricas claves para el negocio, que están directamente relacionadas con los productos o servicios que se ofrecen a los clientes y las actividades de apoyo a las anteriores.

En este contexto, este mismo análisis parte inicialmente de la compañía de modo individual, pero considera la cadena de valor en la cual participa la compañía, ya que los costos y márgenes asociados con los proveedores y su cadena de aprovisionamiento son muy significativos y que repercuten en el consumidor final

Con este modelo o diseño de negocio, lo que se pretende es ofrecer al usuario una proposición de valor en la que el valor percibido por el usuario y más concretamente por lo que el pagará supere el costo de la oferta hecha a los clientes.

Así por ejemplo, tomando de base las estrategias genéricas de Porter, se puede evidenciar el valor ofrecido a los clientes a partir de la oferta que las estrategias mismas pretenden:



Mecanismo de descripción de los modelos de negocio:

Los modelos o diseños de negocio deben describirse con métodos estándares, de modo que cualquier persona ajena a la compañía, pueda comprenderlos e interpretarlos.

Los métodos de descripción de estos modelos pretenden expresar claramente las distintas etapas de creación de valor identificados en el modelo.

En esta reseña, los métodos que se describirán son los siguientes:

- La matriz de creación de valor.
- Los diagramas IDEFO de flujos de trabajo, que representan las etapas de cada proceso de negocio.

2.4.1. Matriz de creación de valor.

Es posible describir la cadena de valor utilizando una matriz, centrándose para ello en las etapas de creación de valor.

En esta matriz, en el eje vertical se colocan las actividades primarias de creación de valor y pueden ir diversos niveles de actividades de creación de valor.

En el eje horizontal, se añaden tantos actores del modelo como sean necesarios, teniendo el cuidado de incluir únicamente aquellos que tienen un papel importante en la cadena de valor y no los que únicamente le prestan un servicio a la cadena de valor.

Antes de realizar la matriz, hay que describir cada una de las actividades primarias de creación de valor y definir cada uno de los actores que intervienen.

En las intersecciones de las actividades de creación de valor y los participantes en el modelo, se encuentran las celdas en donde una marca dentro de estas celdas nos indicará quién contribuye a qué aspecto de la generación de valor, pero no indica en qué proporción contribuye cada etapa a la creación de valor, ni la cantidad en la que cada actor contribuye a una etapa determinada.

Para una mayor comprensión de lo anteriormente planteado, a continuación se presenta un ejemplo de un planteamiento de matriz de cadena de valor para un modelo de negocio de entrega de información electrónica:

		Librería electrónica	Interme- diario	Editorial	Otros
Actividades primarias de creación de valor	Actividades secundarias de creación de valor				
Agregación	Almacenamiento Archivo/preservación				
Acceso	Infraestructura de TI Pasarela Interfaz de usuario Personalización Herramientas de búsqueda Metainformación Localización Formación del usuario Control de acceso				
Publicación	Selección Adquisición de derechos Formateado del contenido Desarrollo del contenido				
Márketing	Crear conciencia Imagen de marca y Autenticidad				
Administración	Ciclo de pago				

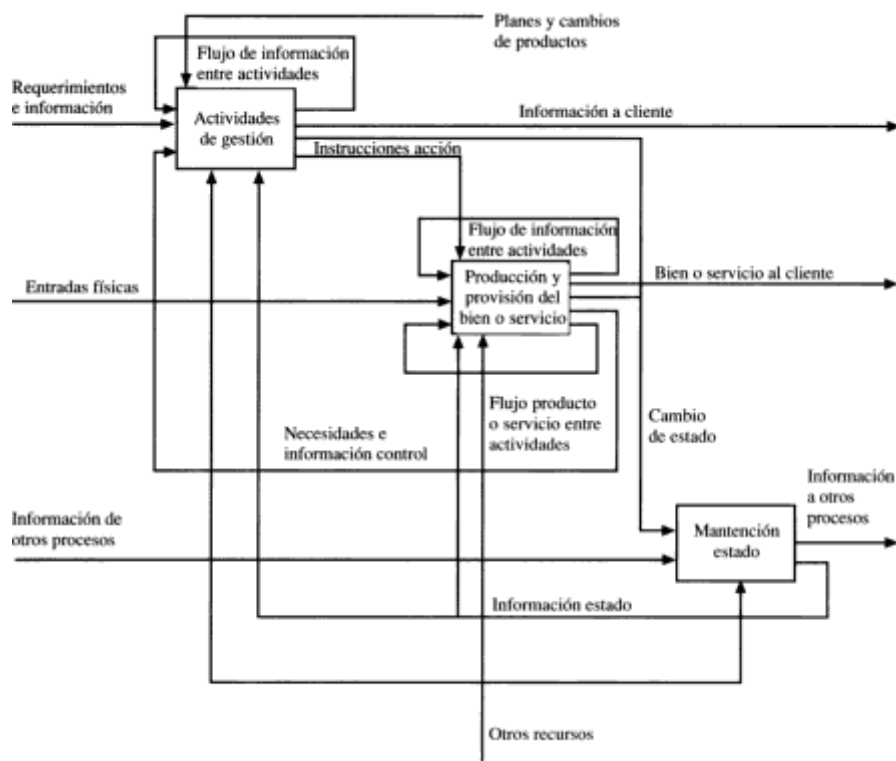
2.4.2. Diagrama IDEFO.

Las actividades de un negocio diariamente a través de procesos de negocio, por lo que a través de un diagrama de este tipo es posible visualizar de una sola vez el proceso completo, de esta manera es posible identificar lo que funciona y lo que no funciona; para que, basado en ello, se busquen ideas de mejora, se analicen y resuelvan los problemas y se documenten las soluciones por poner en práctica.

La traducción literal de las siglas IDEFO, es Integration Definition for Function Modeling, es decir, Definición de la integración para la modelización de las funciones y consiste en una serie de normas que definen la mitología para la representación de funciones modelizadas.

Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos, que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas.

A continuación se presenta un ejemplo de la representación de un proceso a través de esta técnica:



Cada una de las cajas representa una actividad, las flechas que entran por la izquierda de cada actividad representan un flujo de información o productos físicos, en la caja dicha información se transforma y por la derecha sale el producto final o información procesada.

Las flechas que entran a la caja por abajo, representan los recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad, mientras que las flechas que entran a la actividad por arriba representan las normas técnicas o legales que se deben tener en cuenta en cada actividad.

2.4.3. Criterios de evaluación de modelos de negocio.

Es necesario definir una serie de indicadores para determinar si el modelo de negocio llevará a la organización en el rumbo deseado; estos indicadores no son fijos y deben ser definidos para cada organización; sin embargo, para esta definición se deben tomar en cuenta por lo menos, los siguientes criterios:

- ¿Está el modelo de negocio completo y sin errores?

- ¿El modelo de negocio incluye todas las partes implicadas?
- ¿El modelo es apropiado para un uso general?
- ¿Incluye procedimientos para la resolución de conflictos?
- ¿Todas las partes involucradas aceptan el modelo, como realista y funcional?

2.4.4. Tipos de modelo de negocio.

Generalmente, los modelos y/o diseños de negocio como un todo, de las compañías son más complejos que las de fabricantes y vendedores; así podemos mencionar diferentes tipos de diseños de negocios como los siguientes:

1. Modelo del tendedero. Es el modelo más viejo y básico. Este modelo consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio.
2. El modelo de negocios de cebo y anzuelo (también llamado el de los productos atados). Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados.
3. El modelo de “marketing” multinivel (también llamado “marketing” de redes, mercadeo en red, mercadeo multinivel, MLM) es un modelo de negocios y una buena muestra del “marketing” directo, en el que una persona se asocia con una compañía padre como independiente o franquiciado y recibe una compensación basada en la venta de productos o servicios personales y de los demás miembros asociados mediante dicha persona. Esto se asemeja a las franquicias en las que se pagan regalías por las operaciones de los franquiciados y las de su área o región.

4. El modelo de negocios monopolístico. Un monopolio (del griego *monos* -uno-, *polein* -vender-) es una situación de privilegio legal o fallo de mercado en la cual, para una industria que posee un producto, un bien, un recurso o un servicio determinado y diferenciado, existe un productor (monopolista) oferente que posee un gran poder de mercado y es el único de la industria que lo posee.

Mientras que en el mercado competitivo, los consumidores y los productores son *precio-aceptantes* ya que el precio viene fijado únicamente por la oferta y la demanda, en el monopolio el oferente monopolista puede fijar el precio utilizando su poder de mercado.

Se debe tener en cuenta que en dicho mercado no existen productos sustitutivos, es decir, no existe ningún otro bien por el cual se pueda reemplazar sin ningún inconveniente y, por lo tanto, este producto es la única alternativa que tiene el consumidor para comprar. Suele definirse también como "*mercado en el que sólo hay un vendedor*", pero dicha definición se correspondería más con el concepto de monopolio puro.

El monopolista controla la cantidad de producción y el precio. Pero eso no significa que pueda cobrar lo que quiera si pretende maximizar los beneficios. Para ello el monopolista ha de averiguar sus costos y las características de la demanda del mercado (elasticidad , preferencias, etc.). Con esta información decide cuál es la cantidad que va a producir y vender y su precio.

5. El modelo de negocios de subasta. Llamado también remate es una venta organizada de un producto basado en la competencia directa, y generalmente pública, es decir, a aquel comprador (postor) que pague la mayor cantidad de dinero o de bienes a cambio del producto. El bien subastado se adjudica al postor que más dinero haya ofrecido por él, aunque si la subasta es en sobre cerrado, el bien se adjudica a la mejor oferta sin posibilidad de mejorarla una vez conocida.

Tradicionalmente en la teoría se reconocen dos grandes tipos: la subasta: en sobre cerrado (que pueden ser de primer precio o de segundo precio) y la subasta dinámica, que puede ser subasta ascendente (inglesa), descendente (holandesa), o de "todos pagan" (subasta americana). También existen subastas inversas o de compra, en las cuales el comprador es quien convoca a posibles vendedores o proveedores (Ejemplo: compras gubernamentales). Una nueva categoría de subastas es la de reformas y proyectos donde un subastador adjudica su proyecto al mejor pujador.

6. Modelo de fidelización es un concepto de "marketing", que se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y conservar. Los planes de fidelización más conocidos son: programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito, etc.

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

7. Modelo de corretaje. Con su nombre en inglés (brokerage), los corredores son creadores de mercados, atraen a compradores y vendedores y facilitan las transacciones.

8. Modelo de publicidad: El modelo publicitario online o en otras formas y métodos, en lo cual se logra la inserción de campañas focalizadas e interactivas.
9. Modelo de intermediación de información. Los intermediarios son creadores de mercado: juntan compradores y vendedores y, a través de información, facilitan los intercambios. Muchos intermediarios comisionistas cobran una parte de cada transacción que realizan, otros cobran una suma fija por pertenecer a un sistema y los menos ganan solamente con la venta de espacios publicitarios. Las comisiones son altas para los productos diferenciados, únicos o con marca y menores para los productos genéricos, para los cuales hay un mercado establecido.
10. Modelos de servicio gratuito. Dan a los usuarios algo gratis: “hosting”, servicios, acceso a internet, tarjetas virtuales, etc. Esto crea un alto volumen de visitas que hace viable la publicidad.
11. El e-business, engloba a toda una serie de modelos de negocio basados en tecnología Internet encaminados a mejorar las relaciones comerciales entre empresas, cadenas de aprovisionamiento, mercados verticales y un largo etcétera de posibilidades. En última instancia, un sistema de e-business puede tomar múltiples formas y es la empresa la que debe decidir la mejor o más adecuada según sus necesidades.

Algunas aplicaciones son:

 - ERP (Enterprise Resource Planning).
 - SCM (Supply Chain Management).
 - CRM (Customer Relationship Management).
 - Marketplaces
 - E-procurement.

12. Modelo de afiliación. El modelo de negocio de las redes sociales Tradicionalmente, el modelo de Internet no transaccional se basa en la venta de publicidad.

Las redes sociales pretenden ampliar este potencial de generación de ingresos, mediante el análisis de comportamiento de los usuarios de la red para identificar subsegmentos de mercado, sus gustos y necesidades.

En términos generales, la publicidad en medios de comunicación subsegmentados (que proveen una capacidad más elevada de comunicar un mensaje a un grupo específico) es más cara que aquella de medios más genéricos.

Más allá de la venta publicitaria, las redes sociales buscan también generar ingresos mediante la creación de mercados en línea y la venta de información sobre sus usuarios a negocios interesados en establecer relaciones profesionales

13. Modelo de suscripción.

Otro modelo de negocios es el de cobrar por uso o la suscripción a algún servicio. Este es el modelo más codiciado por muchos emprendedores ya que les permite una entrada de dinero fija en forma periódica.

14. Modelo de empresa de servicios públicos.

Organismos y/o empresas descentralizados dependientes del Estado dedicados a la producción de bienes y servicios, para la venta en el mercado y cuyas operaciones económicas y financieras se encuentran incluidas en el presupuesto de egresos del Estado (control directo) o sólo las relativas a las transferencias de recursos que reciben para apoyar su funcionamiento (control indirecto), su propósito fundamental no es el lucro sino la obtención de objetivos sociales o económicos. Entidades de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios, creadas o reconocidas por medio

de una ley para la realización de actividades mercantiles, industriales y otras de naturaleza económica, cualquiera que sea su denominación y forma jurídica.

Para el caso de ACOBANSAL, su diseño o modelo de negocio es el del Tendedor, ya que se limita a la existencia de su unidad de servicio donde se encuentran localizados sus clientes, en este caso, sus asociados y al interior de la empresa patrocinadora, en donde ellos pueden solicitar, según sus necesidades, los diferentes productos o servicios que se tienen disponibles; sin embargo, es conveniente evaluar si este diseño de negocio sea el más adecuado en la realidad actual de la cooperativa o si debe incursionar en otro de los diseños existentes.

2.5. Historia ACOBANSAL

2.5.1. Estructura organizativa

La dirección, administración y vigilancia de las cooperativas estarán integradas por su orden (Ley de Asociaciones Cooperativas. 1986):

- a) La Asamblea General de Asociados.
- b) Consejo de Administración.
- c) Junta de Vigilancia.

El primero de estos cuerpos está integrado por todos los asociados y es la autoridad máxima de la cooperativa; el segundo órgano es el responsable de la administración de la cooperativa y el tercero es el responsable de la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y de los órganos administrativos. Para auxiliarse en su función este órgano también cuenta con el apoyo de un auditor externo contratado para este fin; también existen otros órganos auxiliares como son: el comité de créditos y el comité de educación; el comité de créditos es el responsable de la aprobación de las solicitudes de crédito según las políticas autorizadas por el consejo de administración y el comité de educación es el responsable de la difusión del cooperativismo al interior de la organización y de

la educación en este aspecto, para todos aquellos miembros de la organización dentro de la cual se encuentra y que no son asociados.

En la parte administrativa, el consejo de administración cuenta con el apoyo de un gerente general, quien es el responsable de la ejecución de los lineamientos de trabajo emanados del consejo de administración y de la implementación de las recomendaciones de la junta de vigilancia y auditor externo. También cuenta dentro de su estructura con un contador general, responsable de la contabilidad de la cooperativa, un coordinador operativo, que asiste al gerente general en el quehacer diario de la organización; asimismo, cuenta con el apoyo de 6 colaboradores que ejecutan las actividades cotidianas de la cooperativa.

2.5.2. Situación Actual (Memoria de labores).

Durante el año 2007, ACOBANSAL de R.L. desarrolló una serie de actividades entre las que se destacan las denominadas ferias, en las que los asociados pueden adquirir una serie de artículos a precios más bajos que los del mercado y con disponibilidad de financiamiento por parte de la cooperativa misma. Para ello, la cooperativa cuenta con alianzas con una serie de proveedores como distribuidores de libros, ropa, calzado, electrodomésticos, equipo de oficina, cosméticos, odontólogos y ópticas, entre otros.

La cartera de préstamos personales al cierre del año 2007 es de \$765 mil dólares, experimentando un crecimiento sostenido en los últimos años; dentro de sus servicios, la cooperativa también cuenta con el financiamiento de víveres y que para este año equivalen a \$137 mil dólares, mostrando una recuperación del servicio que, en los últimos cuatro años, presentó una reducción que llegó hasta los \$82 mil dólares en el año anterior; el financiamiento de electrodomésticos cerró con un saldo de \$18 mil dólares que duplico el financiamiento en este rubro para el año anterior; otros tipos

de financiamiento reflejan un saldo de \$101 mil dólares, que equivale a un incremento de casi \$30 mil dólares respecto del año anterior.

El número de asociados con los que cuenta la cooperativa, al cierre del año 2007, es de 1,365, que equivale a 317 asociados más respecto del año 2006, pero 287 asociados menos que del año 2003 en el que se tenían 1,652 asociados. Este fenómeno fue generado principalmente por un clima de desconfianza en la institución debido a las irregularidades detectadas en el año 2005 y que, luego de las acciones necesarias, que incluyeron la renovación de toda la parte administrativa, ha venido cambiando en la percepción de los asociados.

La cartera de ahorros se ha mantenido prácticamente estable y al cierre de este ejercicio, es de \$102 mil dólares; respecto de las aportaciones. Estas han tenido un incremento de \$13 mil dólares y para este ejercicio son de \$467 mil dólares.

Luego del evento del año 2005, las utilidades tuvieron una reducción considerable por los costos financieros, que implicaron las liquidaciones de personal, reservas y otros, cerrando al año 2007 con \$15 mil dólares de utilidades, \$14 mil dólares inferiores a las utilidades del año 2004 que son las mayores de los últimos 5 años y a partir de ese año tuvieron una disminución y con una leve recuperación de \$2.5 mil dólares respecto del año 2006.

A la fecha de concluir esta investigación, aún no se tiene información actualizada respecto del ejercicio 2008, debido a que el cierre del año 2007 aún no ha sido autorizado por INSAFOCOOP.

3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.

En este apartado se desarrollará el nivel técnico metodológico de la investigación planteado en el modelo utilizado de base para el desarrollo del estudio (Arnau, 1989).

La operacionalización de variables es la definición conceptual y operacional de las variables planteadas en los objetivos, con el fin de poder observarlas y medirlas para luego contrastar los resultados de la investigación con los objetivos planteados.

3.1. Variable independiente.

Variable independiente es aquella en la cual los cambios en los valores de este tipo de variable determinan cambios en los valores de otra variable (Variable dependiente).

Para efectos de nuestra investigación, se considera como variable independiente el modelo de negocio de la organización en estudio, ya que su ausencia o no, es lo que determina los resultados de la organización.

Un modelo de negocio es detallar el modelo conceptual de la empresa que se necesita para explotar las oportunidades que brinda el entorno, el cual está basado en la Misión, Visión y Valores de la organización, que son aspectos claves para dar inicio a la creación de dicho modelo y que forman parte del primer proceso que se necesita para su desarrollo.

Los procesos que caracterizan el desarrollo de un modelo de negocio son cinco (Rojas, 2002) y están orientados a la generación de acciones que permitan construir el futuro deseado y que enunciamos a continuación:

- Proceso declarativo.
- Proceso analítico.
- Proceso de ejecución.

- Proceso de control y compromiso.
- Proceso de compensación.

El proceso declarativo es la formulación de la Visión, Misión y Valores organizacionales.

El proceso analítico es el análisis de la organización internamente y en el entorno, en el cual se encuentran inmersas, a través de técnicas como el FODA, las 5 fuerzas de Porter, cadena de valor, etc.

El proceso de ejecución está integrado principalmente por:

Formulación estratégica, que es el proceso de decidir las metas de la organización y las estrategias para alcanzarlas. Anthony & Govindarajan (2008)

Planeación estratégica:

Es el proceso de decidir sobre los principales programas que emprenderá la organización para implantar sus estrategias y la cantidad aproximada de recursos que dedicará a cada uno. Anthony, R. & Govindarajan, V. (2008)

El proceso de control y compromiso corresponde al seguimiento de la implementación de las estrategias; para ello, puede hacerse uso de herramientas como el cuadro balanceado de desempeño que, a través de cuatro perspectivas, mide los logros en toda la organización; asimismo, puede hacerse uso de los presupuestos que también son una herramienta importante de la planeación de corto plazo y el control de las organizaciones, el cual cubre por lo regular un año y declara los ingresos y gastos planeados para ese año o proyecto en particular, conforme a la planeación estratégica y son básicos para identificar las variaciones en cada rubro.

Es en esta etapa es cuando surge el concepto de sistema de control de gestión, que es el sistema que sigue la gerencia para controlar

las actividades de una organización; dicho en otras palabras, es el proceso por el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización, para implantar su estrategia, la cual consta de cuatro actividades principales: planeación estratégica, preparación de presupuestos, ejecución y evaluación del desempeño. Anthony, R. & Govindarajan, V. (2008), Capítulo 1.

Finalmente el proceso de compensación, que está atado a la evaluación del desempeño, que es el sistema que proporciona un mecanismo para vincular la estrategia con la acción; para este mecanismo se recomienda incluir medidas financieras como medidas no financieras, internas y externas a la organización.

3.2. Variables dependientes.

Las variables dependientes en el fenómeno investigado, son aquellas cuyos resultados dependen de la existencia o no de la variable independiente o de las alteraciones que ésta sufra. Como su palabra lo dice, son características de la realidad que se ven determinadas o que dependen del valor que asuman otros fenómenos o variables independientes. Es la característica que aparece o cambia, cuando el investigador aplica, suprime o modifica la variable independiente.

Así, por ejemplo, si analizamos los años de educación y salarios, suponemos que, al aumentar los años de educación correlativamente, aumentan los salarios de las personas, de modo que años de educación es la variable independiente o explicativa, ya que ellas nos están explicando en cierta medida, el cambio en el salario de las personas, el cual sería la variable dependiente.

Para la investigación en particular, si analizamos el modelo de negocio y sus componentes, suponemos que la existencia del mismo mejora los resultados organizacionales en todo sentido, de modo que el modelo de negocio es la variable independiente o explicativa, ya que ella nos está

explicando, en cierta medida, la variación en los resultados, que sería la variable dependiente.

Para la investigación en particular, se considera como variable dependiente la que sigue:

Resultados organizacionales: Para efectos de la investigación, se entiende por resultados organizaciones el logro de objetivos cuantitativos y cualitativos de la organización, es decir, sus metas financieras, implementación de proyectos, desarrollo del capital humano y satisfacción de los clientes en general.

3.3. Dimensión e indicadores.

Cuando nos encontramos con variables complejas, donde el pasaje de la definición conceptual a su operacionalización requiere de instancias intermedias, entonces se puede hacer una distinción entre variables, dimensiones e indicadores. A modo de síntesis, puede afirmarse que el pasaje de la dimensión al indicador hace un recorrido de lo general a lo particular, del plano de lo teórico al plano de lo empíricamente contrastable.

Se entiende por dimensión, el factor o rasgo de la variable que debe medirse y que nos permite establecer indicadores, las dimensiones vendrían a ser subvariables o variables con un nivel más cercano al indicador. Para el caso de definir la variable productividad, nos encontramos con diferentes subdimensiones, que forman parte de la variable, como ser: mano de obra, maquinaria, materiales o energía. Cada una de estas subvariables son las dimensiones de la variable productividad.

A su vez, estas dimensiones, para poder ser contrastadas empíricamente por el investigador, requieren operacionalizarse en indicadores, que no son otra cosa que parámetros que contribuyen a ubicar la situación en la que se halla la problemática por estudiar, es decir, el índice señala cómo medir cada uno de los factores o rasgos (dimensiones) de la variable.

En un sentido restringido, los indicadores son datos. Para la variable productividad, por ejemplo, en la dimensión mano de obra, los indicadores podrían ser cantidad de productos envasados por un trabajador en ocho horas de trabajo.

A continuación se presenta un ejemplo de estos dos aspectos.

Dimensiones →	Indicadores →
Nivel de estudios	Bachillerato Tecnología Profesionales Especialización Maestría
Hoja académica	Años de experiencia Cargos desempeñados Investigaciones realizadas Artículos publicados Ponencias Congresos, seminarios Idiomas que habla Academias a que pertenece Distinciones obtenidas ...

Para una mayor comprensión, también se presenta a continuación un ejemplo completo de operacionalización de variables con su dimensión e índices:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Clase social	Económica	Ingresos
		Bienes
	Social	Ocupación
		Residencia
		Grupo afiliado
		Estilo de vida

3.4. Operacionalización de objetivos

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variables de entrada:		
Modelo de negocio	Aspiraciones organizacionales	¿Cuál es la visión organizacional?
		¿Cuál es la misión organizacional?
		¿Cuántos y cuáles son los valores organizacionales?
	Proceso analítico	¿Cuáles son las fortalezas de la organización?
		¿Cuáles son las oportunidades de la organización?
		¿Cuáles son las debilidades de la organización?
		¿Cuales son las amenazas de la organización?
Variables de proceso:		
Ejecución de la estrategia	Formulación estratégica	¿Cuales son las estrategias de la organización?
		¿Cuál es el diseño de negocio de la organización?

Ejecución de la estrategia	Planeación estratégica	¿Cuales son las metas financieras y de servicio de la organización?
		¿Cual es el % de avance de los planes estratégicos y operativos a la fecha?
		¿Cuántas áreas funcionales tienen un presupuesto aprobado?
Variables de producto:		
Proceso de control	Finanzas	¿Cual es la rentabilidad actual de la organización?
		¿Cuál es el ROE (Retorno sobre el patrimonio) de la organización?
		¿Cuál es el ROA (Retorno sobre los activos) de la organización?
		¿Qué % de variación tienen los presupuestos para el presente ejercicio?
	Procesos	¿Cuántos procesos documentados por área funcional existen y cual fue su

Proceso de control		última fecha de actualización?
	Clientes	¿Cual es el índice de medición de satisfacción al cliente?
	Personas	¿Cual es el índice de rotación de personal?
		¿Cuál es el nivel medio de formación académica del personal?
		¿Cuántas horas de capacitación anual se imparten por empleado?
		¿Cuál es el índice de satisfacción del personal?
		¿Cuántas veces al año se efectúa formalmente una evaluación del desempeño del personal?

3.5. Matriz de ítems

INDICADOR	ITEMS	ALTERNATIVAS SI LAS HAY
Variables de entrada: modelos de negocio		
¿Cuál es la visión organizacional?	¿Cuál es la base de las estrategias de la organización?	¿Existen objetivos de largo plazo en las asociaciones cooperativas?
¿Cuál es la misión organizacional?		
¿Cuántos y cuáles son los valores organizacionales?		
¿Cuáles son las fortalezas de la organización?	¿Cuáles son las posibilidades de nuevos negocios y los riesgos de las cooperativas?	¿Cuál es el referente de la cooperativa en el mercado y cuales son las diferencias con dicha institución?
¿Cuáles son las oportunidades de la organización?		
¿Cuáles son las debilidades de la organización?		
¿Cuáles son las amenazas de la organización?		
Variables de proceso: ejecución de la estrategia		
¿Cuáles son las estrategias de la organización?	¿Cuáles son las herramientas que utiliza la administración de las asociaciones cooperativas en el desarrollo de su gestión?	¿Qué controles tienen las asociaciones cooperativas para dar seguimiento a sus operaciones?

¿Cuál es el diseño de negocio de la organización?	¿Cuáles son las herramientas que utiliza la administración de las asociaciones cooperativas en el desarrollo de su gestión?	¿Qué controles tienen las asociaciones cooperativas para dar seguimiento a sus operaciones?
¿Cuáles son las metas financieras y de servicio de la organización?		
¿Cuál es el % de avance de los planes estratégicos y operativos a la fecha?		
¿Cuántas áreas funcionales tienen un presupuesto aprobado?		
Variables de producto: resultados organizacionales		
¿Cuál es la rentabilidad actual de la organización?	¿Cómo se aseguran las asociaciones cooperativas que sus estrategias están siendo implementadas?	¿Cuáles son los logros que ha tenido la asociación en los últimos años?
¿Cuál es el ROE (Retorno sobre el patrimonio) de la organización?		
¿Cuál es el ROA (Retorno sobre los activos) de la organización?		
¿Qué % de variación tienen los presupuestos para el presente ejercicio?		

¿Cuántos procesos documentados por área funcional existen y cual fue su última fecha de actualización?	¿Cómo se aseguran las asociaciones cooperativas que sus estrategias están siendo implementadas?	¿Cuáles son los logros que ha tenido la asociación en los últimos años?
¿Cual es el índice de medición de satisfacción al cliente?		
¿Cuál es el índice de rotación de personal?	¿Cuál es el resultado de la última evaluación de clima organizacional?	¿Existe un plan de carrera para los colaboradores?
¿Cuál es el nivel medio de formación académica del personal?		
¿Cuántas horas de capacitación anual se imparten por empleado?		
¿Cuál es el índice de satisfacción del personal?		
¿Cuántas veces al año se efectúa formalmente una evaluación de del desempeño del personal?		

4. MARCO METODOLÓGICO.

4.1. Método: Empírico-analítico o cuantitativo.

Se considera que el presente estudio es empírico analítico porque no se tiene control sobre las variables de la investigación o resultados investigados o hechos que se están analizando, especialmente porque han sido situaciones ocurridas en el pasado.

En este método, las variables no se manipulan intencionalmente, sino que solamente se observan los diferentes fenómenos tal y como se han dado en su contexto natural para luego analizarlos.

4.2. Tipo de estudio: Ex postfacto, correlacional y descriptivo.

Se considera que la investigación es correlacional y descriptiva; es correlacional ya que se está desarrollando en una organización formalmente constituida y en funcionamiento y más concretamente sobre sus resultados en ejercicios anteriores.

Asimismo, no se tiene injerencia sobre las variables en estudio, en este caso, sobre el sistema del control de gestión que la cooperativa pueda tener implementado en el momento de la investigación, ni sobre sus resultados financieros en el período indicado ni sobre la gestión administrativa misma de la cooperativa.

A través de los objetivos trazados, se pretende dar respuesta a la correlación que existe en aquellas organizaciones que cuentan con un sistema de control de gestión, sus resultados financieros y cumplimiento de metas cualitativas.

Asimismo, se considera un estudio descriptivo ya que la investigación se centra en medir con la mayor precisión posible lo que se desea medir, para ello, es necesario definir lo que se desea medir y cómo lograr la predicción en esa medición. Sellitz (1965).

De igual forma, este tipo de estudio mide, en forma independiente, los conceptos y variables a los que se refiere; así por ejemplo, en el caso particular del estudio de los sistemas de control de gestión de ACOBANSAL de R. L. se pretende medir, en forma independiente, aspectos como la existencia de planeación estratégica, formulación de presupuestos y sistemas de administración del desempeño, para luego integrar los resultados de estas mediciones y determinar cómo se reflejan esos resultados en los sistemas de control de gestión.

4.3. Modalidad de diseño: Análisis de sendas o path análisis y no experimental.

Se pretende establecer cómo la ausencia de un sistema de control de gestión en ACOBANSAL DE R. L. ha generado que los resultados financieros de la misma se hayan disminuido en los últimos 5 años, generando además, problemas de control administrativo que posibilitaron algunos eventos importantes en la gestión, tales como retrasos en los registros contables y otras irregularidades.

De igual forma, el diseño se considera no experimental porque se desarrollara el proceso de observación en el ambiente propio de la cooperativa, y los investigadores ya no tendremos injerencia sobre las variables, es decir, que no serán manipuladas.

4.4. Universo y muestra.

En términos generales, el universo de asociaciones cooperativas lo constituyen la totalidad de asociaciones cooperativas inscritas en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo que, al cierre del año 2007, eran 619 cooperativas inscritas (Estadísticas Cooperativas INSAFOCOOP – Primer trimestre año 2007-Memoria de Labores); pero, para efectos de la presente investigación, nuestra muestra o unidad de análisis será ACOBANSAL de R. L., mientras que los sujetos de estudio serán los asociados de la cooperativa, para lo cual se hará uso de un muestreo no probabilístico con una segmentación intencionada, tomando como sujetos a todos los miembros del consejo

de administración, junta de vigilancia, comité de créditos, comité de educación, personal administrativo y asociados con niveles de dirección en la organización para la cual laboran, hasta completar un 10% de la población o asociados para este caso. Este porcentaje está relacionado con el 5% que usualmente se asocia con el error muestral, ya que lo que se pretende es anular dicho error.

4.5. Selección de técnicas

Las técnicas por utilizar en este estudio serán:

Técnicas de obtención de información	
Instrumentos	Estrategias
1. Encuesta 2. Entrevista	3. Entrevista 4. Análisis documental 5. Historia empresarial 6. Observación participante

Los sujetos de estudio, a quienes se aplicará la encuesta y entrevista, serán los asociados de la cooperativa, entre ellos los que conforman los diferentes órganos de la misma, es decir, el consejo de administración, junta de vigilancia, incluyendo además los diferentes comités existentes, como lo son el comité de créditos y el comité de educación, así como todo el personal administrativo de la misma e inclusive su auditor externo.

Debido a que dentro de las estrategias de recolección de datos, se desarrollarán entrevistas, serán estos informantes claves quienes se espera proporcionen información importante respecto de los sistemas de control de gestión al interior de la cooperativa.

4.6. Procedimientos de recolección y tabulación de datos

Para la presente investigación, se utilizarán dos instrumentos de recolección de datos: La entrevista y la encuesta.

La entrevista será dirigida a los informantes clave, ya que es la técnica más significativa y productiva para recabar datos, puesto que es un intercambio de información que se efectúa cara a cara, permitiendo evidenciar hasta impresiones del entrevistado. Estos informantes clave serán los integrantes del consejo de administración, de la junta de vigilancia, el comité de créditos, comité de educación y la gerencia de la asociación cooperativa.

En cuanto a la encuesta, ésta será dirigida al resto de asociados de la cooperativa; pero, en forma discriminatoria, se aplicará a los asociados con niveles de dirección en la organización para la cual laboran, esto debido al grado de conocimiento técnico que debe tener el asociado para lograr recoger datos útiles a la investigación.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

5.1. Tabulación e interpretación de la información.

5.1.1. Encuesta asociados.

Como parte de los instrumentos de recolección de información, se hizo uso de una encuesta cuyo objetivo era conocer las diferentes percepciones de los asociados de la Asociación Cooperativa de Empleados del Conglomerado Financiero del Banco Salvadoreño S.A. y empresas afines de responsabilidad limitada (ACOBANSAL de R. L.) respecto de los sistemas de control de gestión de la cooperativa y los resultados organizacionales. A continuación se presenta el resultado de dicha encuesta para un total de 109 asociados de esta cooperativa.

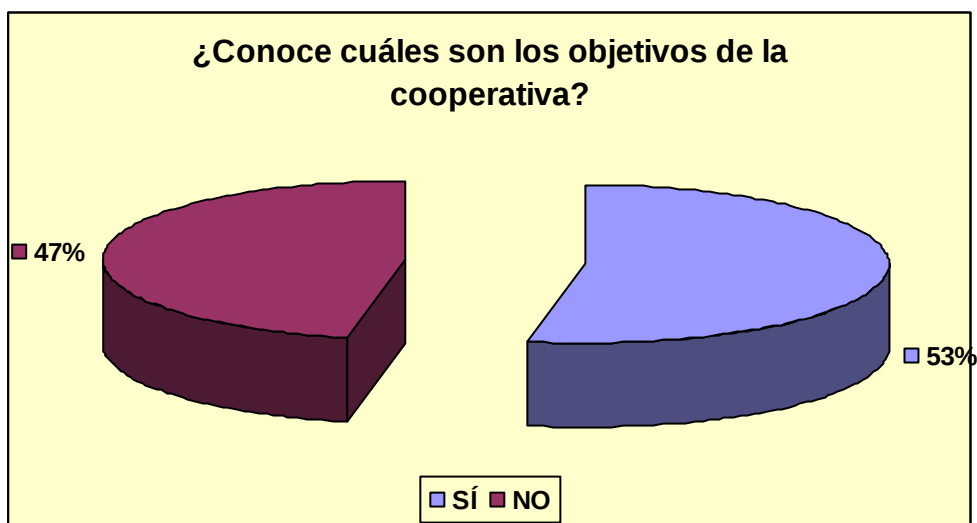
Pregunta No. 1.



Comentarios de los asociados:

- No existen por el momento estímulos relacionados a reparto de utilidades.
- Se desconoce quiénes son los administradores de la cooperativa.
- Hace falta integrar a todos los asociados en las actividades.
- Enviar información de la cooperativa vía correo electrónico.
- No se visualiza crecimiento en la cooperativa; al contrario, se va reduciendo hasta su infraestructura.
- No se sabe cómo está la cooperativa.
- La cooperativa no sabe qué necesitan los asociados y qué les gusta, ya que no se toman en cuenta sus inquietudes.
- No hay comunicación.

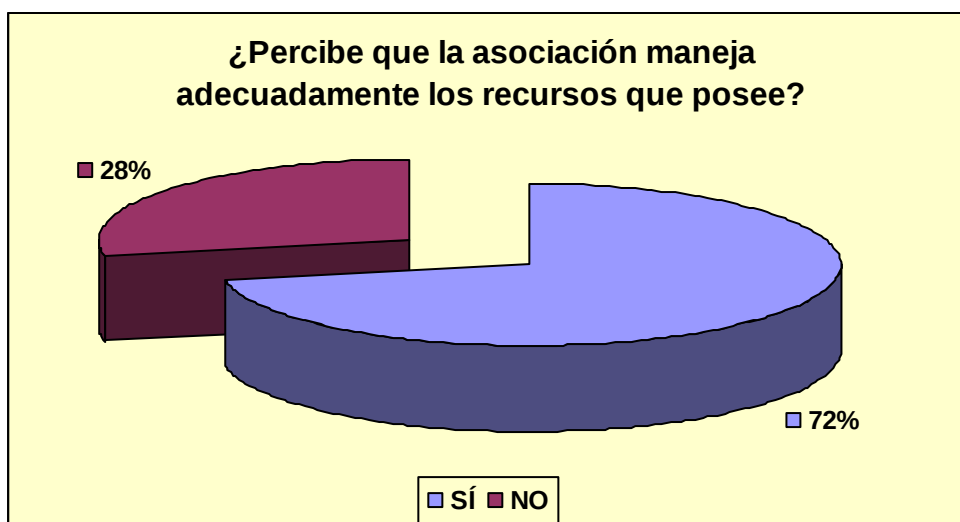
Pregunta No. 2.



Comentarios de los asociados:

- No se divulga esa información.
- Falta de comunicación general de la asociación.
- No se sabe cómo obtener información de los aspectos relacionados a la cooperativa.
- No se demuestra ningún tipo de acción que dé a conocer los objetivos de la cooperativa.

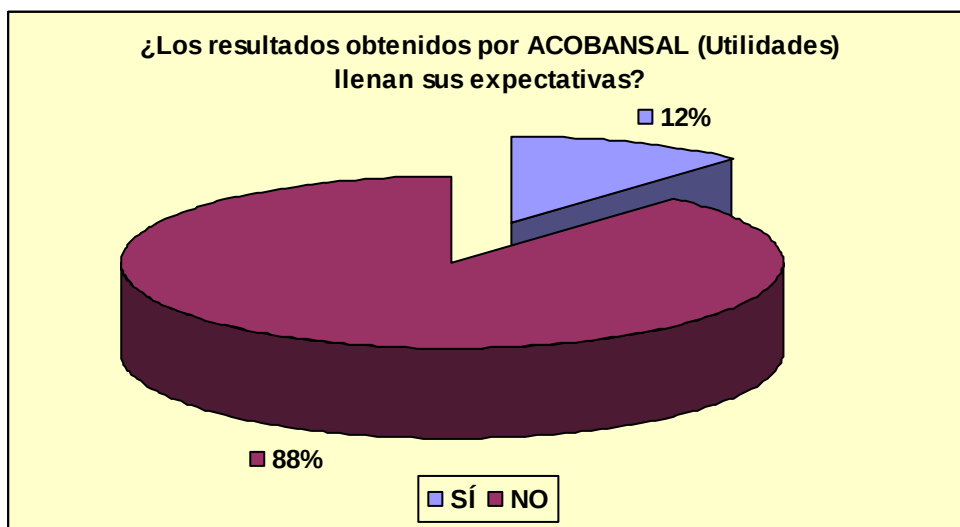
Pregunta No. 3.



Comentarios de los asociados:

- No se rinde información periódica a los socios.
- Se necesita información de los estados financieros.
- Desde el último acontecimiento del desfalco se observa que los controles administrativos son frágiles para cualquier manipulación de fondos.

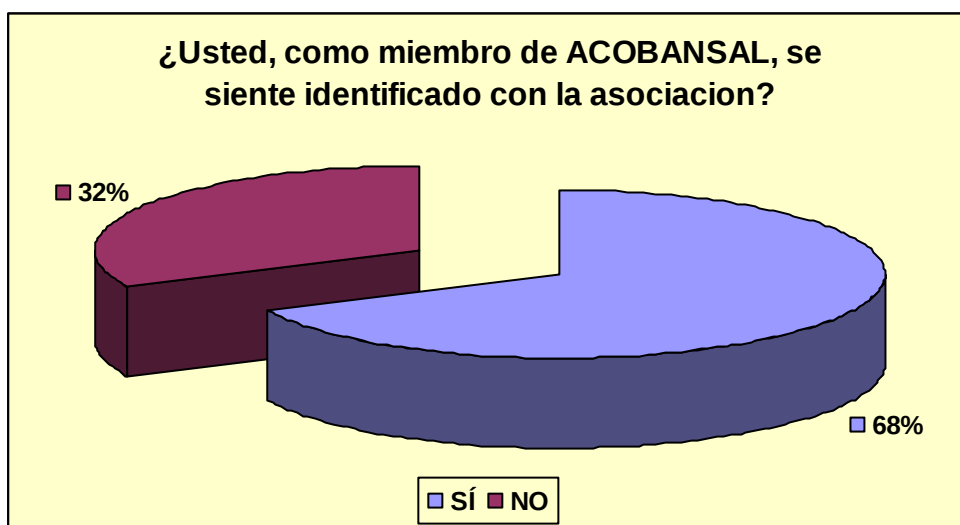
Pregunta No. 4.



Comentarios de los asociados:

- No hay reparto de utilidades.
- Es necesario dar a conocer los resultados.
- Los intereses y rendimientos son muy bajos.

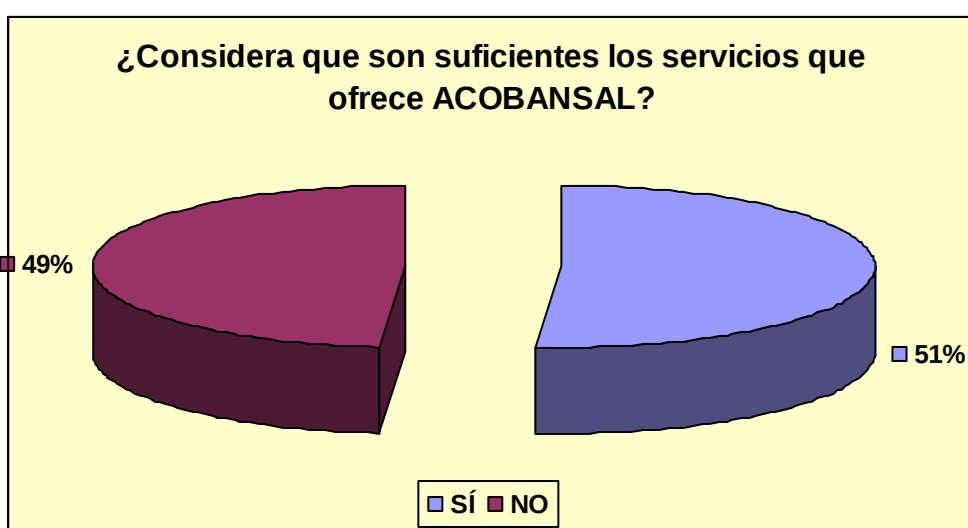
Pregunta No. 5.



Comentarios de los asociados:

- Comunicación deficiente.
- Se requiere más publicidad o información de las actividades de la cooperativa.
- No hay comunicación personalizada.
- Se ha perdido el objetivo original, como de un apoyo o prestación.

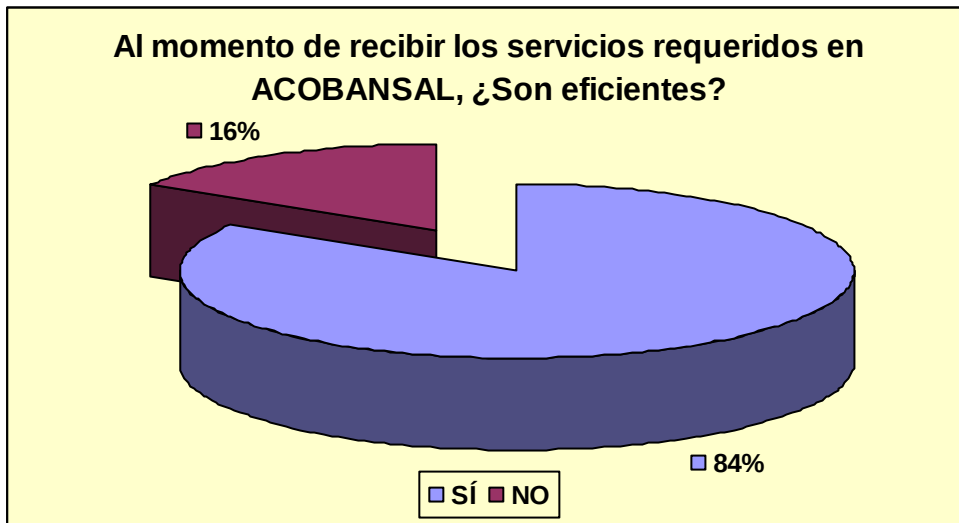
Pregunta No. 6.



Comentarios de los asociados:

- Crear nuevas formas de satisfacer necesidades a los asociados.
- Falta de alternativas en medios de financiamiento.
- Se necesita más participación de las agencias con relación a la cooperativa, se concentra todo en el centro financiero.
- Se deben acercar más los servicios a las unidades del banco que se encuentran más alejadas (Agencias).
- Prestar servicio los días sábados.
- Brindar servicio odontológico.
- Prestación de granos básicos no les sirve a las unidades lejanas.
- Hacer rifas o promociones a los socios puntuales.
- Plan de ahorro o plan de retiro.
- Descuentos.
- Poder consultar o visualizar los saldos de deudas y ahorros que se tienen.
- Ferias de electrodomésticos en el interior del país.
- No se conocen los servicios en su totalidad.
- No se tiene un catálogo de servicios.
- Descuentos en supermercados y zapaterías.
- Aumentar proveedores.
- Podrían abarcar servicios de alimentación e instalación de un mini gimnasio.
- Incorporar créditos para adquisición de viviendas
- Incorporar proveedores como farmacias y laboratorios

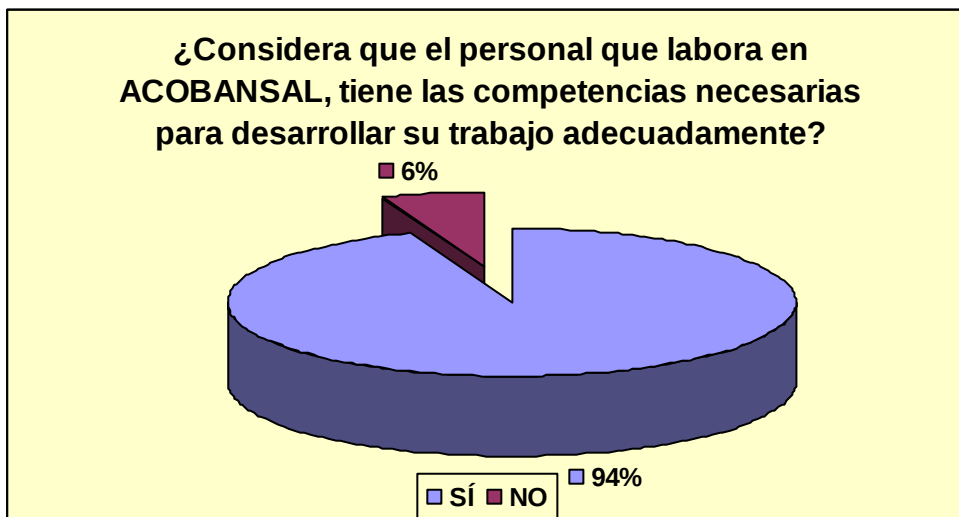
Pregunta No. 7.



Comentarios de los asociados:

- Nunca he solicitado servicios.
- Son regulares.
- Son buenos.
- Servicio muy lento.
- Se compro un artículo que al mes salió defectuoso y no se pudo dar información de la empresa que lo vendió, no hay servicio post-venta.
- Proceso de créditos muy lento.

Pregunta No. 8.



Comentarios de los asociados:

- Falta de visión del personal de hasta dónde se quiere llegar en beneficio del socio y de la cooperativa.

Pregunta No. 9.



Comentarios de los asociados:

- Se desconocen las gestiones para nuevos proyectos.
- Se involucra solamente al centro financiero.
- El interior del país se siente excluido de las actividades de la cooperativa.
- La limitante para las sucursales son los horarios de las ferias.
- Ampliar horarios de atención de la cooperativa para las sucursales hasta las 7pm.
- Se ha disminuido la cantidad de proveedores en las ferias.

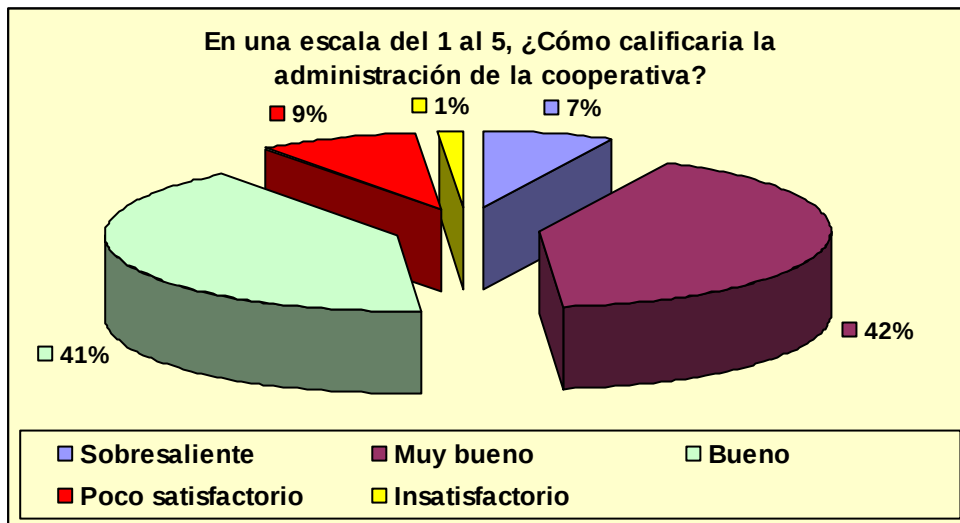
Pregunta No. 10.



Comentarios de los asociados:

- No existe información adecuada entre administración y asociados (no entregan estados de cuenta).
- Se desconoce el destino de las utilidades.
- Debe de darse a conocer los estados financieros de la asociación y su rentabilidad.
- Por los hechos pasados no ha perdido confianza en la cooperativa.
- No se entrega estado de cuenta de aportaciones .
- No se realizan asambleas generales ni se envía información por ningún medio.

Pregunta No. 11.



Comentarios de los asociados:

- Se requiere una atención más personalizada y trámites menos engorrosos.
- Extender los servicios al interior del país.
- Se requiere que los asociados conozcan sus saldos por lo menos una vez al año.
- Hacer sondeos de mejoras por lo menos 2 veces al año.
- No es justo dar las aportaciones por cuotas en caso de retiros.
- Se tiene poca información.
- Más flexibilidad de retiro.
- Dar a conocer los estados financieros en el tiempo adecuado.
- No se presentan informes a los asociados.
- No existen cupones de descuentos que no incluyan un porcentaje de interés, por lo que ya no se considera una prestación.
- La administración es muy pasiva.
- Informar a los asociados de los beneficios de formar parte de la cooperativa ya sea por correos o boletines.
- Proporcionar información de los estatutos.
- Cambiar la imagen de la cooperativa y de su infraestructura, ya que hoy en día se ve desmejorada.

5.1.2. Entrevista.

Otro de los instrumentos de recolección de datos utilizados ha sido la entrevista a los informantes claves que, para este caso, fueron los integrantes del consejo de administración y junta de vigilancia.

5.1.2.1. Entrevista órganos directivos.

A continuación se presentan los resultados de la entrevista para los integrantes del consejo de administración y junta de vigilancia. Para efectos prácticos, se han consolidado las respuestas de los diferentes ejecutivos dado que, en su gran mayoría, las respuestas son coincidentes, a excepción de aquellas en las que se comentaron aspectos adicionales que se han plasmado exactamente según lo comentado por cada ejecutivo.

1. ¿La cooperativa tiene definida formalmente su misión, visión y valores?

No.

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, preguntar si conoce dicha misión, visión y valores.

- Si se sabe para qué fue creada la cooperativa, es decir, su actividad principal dada en la escritura de constitución.
- Literalmente no, aunque se tiene en una presentación.

2. ¿La cooperativa tiene una estrategia u objetivos de largo plazo formalmente definidos?

No.

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, preguntar si conoce cuál es la estrategia u objetivos de la cooperativa.

No existieron comentarios.

3. ¿Existen proyectos anuales que la cooperativa esté desarrollando?

No.

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, preguntar si cuenta la cooperativa con planes de trabajo operativos, para el desarrollo de dichos proyectos anuales y cuál es su porcentaje de avance a la fecha?

- Lo más que se tiene son actividades operativas programadas, como por ejemplo, actualización de registros.

4. ¿La cooperativa cuenta con un presupuesto aprobado por la autoridad competente, tanto para la organización en general como para cada unidad funcional?

No.

- En cierto momento se trató de hacer hace algunos años, pero no se concretó.
- Se hicieron intentos en años anteriores, pero no se formalizó nada; este es un buen punto para la gerencia; se ha bajado la guardia en la gerencia por un acomodamiento que ha surgido del esquema actual de trabajo.
- No se ha logrado que la administración desarrolle dicho presupuesto.

5. ¿Existen metas cuantitativas (Utilidad, rentabilidad, etc.) y cualitativas (servicio, imagen, etc.) definidas formalmente en la cooperativa anualmente?

No.

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, preguntar, qué herramientas utilizan los órganos directivos y la gerencia para establecer si dichas metas están siendo alcanzadas.

- En los últimos dos a tres años no se ha definido ninguna meta.
- El consejo debió recibir de la gerencia toda esta información, ya que esto es básico para la administración de la misma.

6. ¿La evaluación del desempeño de la gerencia tiene alguna relación con los resultados de la cooperativa? SÍ ____ NO X

Cualquiera sea la respuesta explicar.

- Debería tener una relación directa.
- Debería de tener pero no es algo que esté definido.
- No se tiene un esquema de compensación alineado a los resultados de la organización, es decir, a sus objetivos y metas, de igual forma el tema de la contratación de la gerencia históricamente ha sido una posición subsidiada por la empresa patrocinadora, lo cual ha generado que la asignación de la persona al puesto esté dada por otras variables, más que por la idoneidad.
- Debería, pero actualmente no tiene una relación directa.

7. ¿La remuneración de la gerencia tiene alguna relación con los resultados de la cooperativa? SÍ ____ NO X

Cualquiera sea la respuesta explicar.

- Actualmente está dada por factores externos, no tiene que ver con sus resultados.
- Fue dada en función del salario que ya tenía la gerencia en la empresa patrocinadora; el salario debería tener varios componentes: la parte fija, los resultados finales y cumplimiento de metas, tanto económicas como administrativas.

8. ¿Conoce la percepción de los asociados respecto del desempeño financiero y cualitativo de la cooperativa?

- Se considera que los empleados están confundidos porque ellos piensan que la cooperativa está quebrando, pero lo que

sucede es que no se tiene un plan de divulgación de los resultados, en parte porque los asociados no lo exigen y no lo perciben.

- La administración se dedica a apagar fuegos del día a día.
- Se conoce que tienen cierta incertidumbre o escepticismo, por el hecho de no haberse realizado varias asambleas; en términos cualitativos los asociados quisieran tener más servicios, más acceso a otros servicios que los tradicionales, alternativas que los beneficien proporcionados por la cooperativa, como por ejemplo, cupones de supermercado en lugar de los créditos que actualmente se les da en el mismo concepto, vales de gasolina, etc.
- En algunos casos, se comenta el descontento porque no perciben un rendimiento sobre sus aportaciones.
- No formalmente a través de un proceso de investigación que haya recopilado dicha percepción; sin embargo, es fácil asumirlo conociendo el desempeño mismo de la cooperativa y los comentarios informales, que ocasionalmente los asociados hacen a los responsables de los diferentes órganos directivos.

9. ¿A qué atribuye la no implementación de los aspectos mencionados en la entrevista?

- En parte, a que el consejo de administración no ha definido un plan de acción para el crecimiento o desarrollo de un plan estratégico.
- Hay varias áreas de responsabilidad. Primero. Los miembros de los cuerpos directivos no tienen el tiempo para dedicarle a la cooperativa, darle un seguimiento y tratar la manera

de tener un acercamiento con la gerencia e impulsar nuevos proyectos, proyecciones de ventas, ingresos, préstamos, etc., que redundan en flujos de efectivo. Segundo. El acomodamiento de la gerencia en dedicar mucho tiempo a labores de corrección o administrativas, que no redundan en establecer nuevas formas de hacer negocio o nuevos servicio. Tercero. El mercado cautivo que se tiene en este momento a quienes ofrecer los productos y servicios, lo cual como genera mucho tiempo administrativo, no le genera el tiempo a la cooperativa para definir qué se puede hacer.

- Los puestos de los directivos no necesariamente deberían ser por imposición de la administración, sino ocupados por aquellas personas que tengan el tiempo suficiente para involucrarse, establecer estrategias y todo este tipo de proyectos que requiere la cooperativa.
- Esta situación se compara con los directores de la administración de la empresa patrocinadora y no como una junta directiva, es decir, debiesen ser más operativos.
- La cooperativa debería ser como una filial más de la empresa patrocinadora, en el sentido de contar con su propia estructura, contadores, gerentes. Así sería de la única forma de que se salga adelante.
- A una administración gerencial deficiente.
- A dos puntos principales:
Capacidad técnica de la gerencia.
Decisión de la alta administración para la implementación y compromiso de estos aspectos.

10. Preguntar por alguna aclaración adicional.

1. La administración está apagando fuego, con la esperanza de que los asociados no se retiren y sigan tramitando créditos.

Podría haber medidas como solicitar línea de financiamiento al banco para que, a su vez, la cooperativa preste a los asociados a menor tasa.

Hay otros casos en los que las cooperativas generan esquemas como de tarjeta de crédito a sus asociados, para que puedan comprar con cierto límite a sus asociados.

El tiempo que dedican los miembros de los órganos directivos a la cooperativa es importante, pero la independencia en la toma de decisiones es la principal barrera para el desarrollo de la misma; de seguir de esta manera, no será posible un crecimiento futuro.

Esto incluye desvincularse de todo apoyo, que la empresa patrocinadora pueda darle a la cooperativa, por lo que habría que buscar la forma en que este ente no se vea como una organización disociadora de la organización patrocinadora.

La cooperativa tiene los recursos para poderse independizar fondeándose inclusive con créditos sobre la cartera, en términos administrativos. También se tendría que hacer una reestructuración para que exista una real gerencia de la cooperativa; una estructura para gerenciar. Lo que actualmente se tiene es una estructura para ingreso y salida de documentos y del efectivo.

Los asociados deberían tener un cupo de crédito rotativo, sobre el cual gire todo tipo de financiamiento.

Con el funcionamiento actual de la cooperativa, la organización es más como una unidad administrativa del banco.

2. Se requiere una reestructuración de actividades; la persona que más debería estar involucrada en la creación de nuevos negocio es la gerencia, la cual no debería dedicar mucho tiempo a la parte operativa administrativa.

La relación con la empresa patrocinadora es una limitante porque está supeditada a la decisión de la misma, la otra alternativa es independizarse y buscar nuevos mercados objetivos o cambiarle el nombre completamente para perder toda vinculación con la empresa patrocinadora; el aspecto físico puede ser el inicio de la desvinculación con la empresa patrocinadora.

De mantener la vinculación, si se diversifica por ejemplo en créditos hipotecarios, ésto podría ser un punto de partida para rentabilizar la cooperativa o crear una línea de crédito para los socios que nunca han hecho uso de este servicio, creando así la necesidad de financiamiento a través de la cooperativa; hay que ver porqué la cooperativa no ha dado los financiamientos que otros han otorgado a los asociados.

La dedicación en aspectos administrativos no ha permitido el desarrollar nuevos negocios.

Hay que definir con la administración de la empresa patrocinadora cuál es la perspectiva a largo plazo de la cooperativa para iniciar acciones desde ya en ese sentido, lo cual daría la visión de lo que se tiene que hacer.

La gerencia tiene que pensar cómo desvincularse de la empresa patrocinadora y los cuerpos directivos deben definir si la gerencia tiene la madurez técnica para ello.

En el futuro, puede haber una desvinculación física, manteniendo la relación con los asociados, con ciertos lineamientos de la empresa patrocinadora y con otros mercados; la empresa patrocinadora puede seguir apoyando a la cooperativa en temas como los descuentos salariales, pero no se podrá hacer uso de los sistemas de información ni instalaciones físicas de la empresa patrocinadora; en este caso, hay que definir que le costaría a la cooperativa hacer esto, también puede hacer un proceso de liquidación de la cooperativa y cierre de la misma o una desvinculación física con total libertad de acción para la cooperativa.

En las condiciones actuales, la vinculación física con cierta atadura de la empresa patrocinadora es lo que se prevé como lo más probable, sin embargo, en términos financieros y de administración, la desvinculación total pudiera tener los mejores resultados, con decisiones independientes.

3. Debería reconocerse con dietas u otro tipo de reconocimiento el tiempo de los directores o tomar en cuenta asociados que tengan más disponibilidad de tiempo y la idoneidad necesaria.

La gerencia es la que debería llevar a cabo los proyectos que se aprueben.

Debería existir una planeación formal y una forma de darle seguimiento a esa planeación; se efectúan reuniones hasta que ya se tiene un problema identificado y que urge resolver.

Una desvinculación parcial es lo que realmente se perfila aun que con cierto control de parte de la empresa patrocinadora, aunque lo más adecuado es la desvinculación total desde el punto de vista administrativo, presupuesto, proyectos, etc. y con una estrecha comunicación por el tema de endeudamiento de los asociados.

No se observa crecimiento; se debería convertir en una cooperativa financiera y no de consumo, ya que esto trae mucho control y poca rentabilidad.

Deben fomentarse la aportación y ahorro, los mínimos son tan pequeños que no es posible operar líneas de financiamiento de montos considerables o emprender otro tipo de proyectos.

Los asociados no perciben muchos beneficios de parte de la cooperativa.

Hay que identificar en qué nichos de mercado se enfocará la cooperativa, si será de ahorro y crédito; se debe fortalecer el ahorro para luego prestar en mayores niveles; no es posible desarrollar negocios de minorista que generan más costos que beneficios. Cuando todo esto esté fortalecido se debe pensar en nuevos productos y servicios.

4. Se observa un estancamiento en sus operaciones que tengan tendencia a la baja, a menos que se creen los planes adecuados.

Tiene una situación envidiable de mercado cautivo que no ha podido desarrollar y con productos que no podemos llamarles rentables; la mayoría de las cooperativas se han abierto al exterior.

La empresa patrocinadora seguramente seguirá apoyando a la cooperativa y probablemente apoye en el desarrollo de nuevos productos, pero pedirá que sea autosuficiente en todo el giro normal de la misma.

La desvinculación total es la opción más lejana, la opción actualmente más conveniente y la que más se vislumbra a corto plazo es la desvinculación física y de decisiones, pero bajo las recomendaciones de la empresa patrocinadora.

El crecimiento puede darse, pero hasta donde el mercado cautivo lo permita y sujeto a la empresa patrocinadora.

La empresa patrocinadora podría apoyar el crecimiento de la cooperativa a través del traslado de los productos de crédito de sus empleados asociados de la cooperativa, lo cual es un proyecto que se ha venido discutiendo desde hace algún tiempo.

Habrán nuevas políticas de endeudamiento en la empresa patrocinadora, lo cual podría generar oportunidades de negocio para la cooperativa otorgando financiamientos con mayor riesgo pero más rentables.

Mejores alianzas empresas distribuidoras de gasolina, canasta básica, salud dental, gastos no superfluos, seguros mortuorios, etc.

5. Dada la relación existente entre la cooperativa y la empresa patrocinadora, lo primero que debe hacerse es definir el futuro de la cooperativa en términos de esta relación.

Seguido de esto, los cuerpos directivos deben tomar decisión sobre la idoneidad de la gerencia.

La alta administración debe ser la primera en estar plenamente convencida de que estos cambios son necesarios y ser el principal patrocinador.

La alta administración debe iniciar este proceso junto con la gerencia, definiendo formalmente su misión, visión y valores, así como su formulación estratégica, incluyendo la forma de alineamiento entre ésta y el desempeño; para ello se recomienda hacerse acompañar de un profesional con experiencia en el proceso.

La gerencia debe ser la responsable de la planeación estratégica y su seguimiento, estableciendo las métricas que sean necesarias.

En la relación existente con la empresa patrocinadora, lo ideal es la total independencia de la cooperativa en términos físicos y decisorios, sin embargo, esto en función de la existencia de la cooperativa en el futuro quizá no sea lo más acertado; por lo tanto, debe desarrollarse una semiindependencia que incluya la separación física total y decisoria parcial, según las recomendaciones del patrono de los asociados.

En función de lo anterior, hay aún una gran oportunidad de crecimiento en términos de afiliación, posiblemente del 35%; asimismo, deben buscarse nuevas oportunidades de negocio que generen valor agregado a la empresa patrocinadora que, en lo sucesivo, ya no debería ser patrocinadora sino aliado estratégico. Estos negocios principalmente podrían enfocarse al financiamiento de líneas de crédito, que liberen a la empresa patrocinadora de riesgos y por otra parte, deben buscarse negocios no solo de tipo crediticio sino también oportunidades de negocio en todas aquellas actividades del socio estratégico

fuera de su giro comercial, manteniéndole o mejorándole algún beneficio que puedan estar percibiendo al ser trasladado a la cooperativa en lugar de generarle oportunidades a terceros, que no le reditúan a la larga ningún beneficio a sus empleados, en el entendido de que los réditos de estas nuevas oportunidades de negocio, se traducirán en beneficio de los asociados al final de cada período.

También, como parte importante del desarrollo de la cooperativa, es necesario que la gerencia defina una reestructuración al interior de la misma, de forma que se cuente con un soporte operativo robusto, desarrollando las actividades que deben efectuarse y de la manera que deben hacerse, lo cual no implica incremento en el recurso; esto facilitará que la gerencia se dedique al aspecto estratégico y comercial y no al aspecto operativo que, por si solo, debería manejarse.

5.1.2.2. Entrevista gerencia.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta a la gerencia general de la cooperativa.

1. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la cooperativa?

- Nuestros asociados.
- Los depósitos y aportaciones que se tienen.
- El mercado cautivo.
- Beneficios ofrecidos a los asociados como incremento de proveedores y cubrir más sus necesidades.
- Prestamos otorgados ágilmente.

2. ¿Cuáles considera que son las oportunidades de la cooperativa?

- Cupos de crédito para asociados, con el fin de facilitar los retiros y aprobación de los créditos.

- Oportunidades de crecimiento en número de asociados.
- Retención de asociados a través de productos y servicios que necesiten.
- Buenas oportunidades de crecimiento aun sin salirnos del mercado.
- Tomar deudas de otras instituciones o de la misma empresa patrocinadora para financiar a los asociados.

3. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la cooperativa?

- No se ha explotado el mercado cautivo.
- Sistemas computacionales no apoyan la gestión, particularmente el de préstamos lo cual se tendría que cambiar.
- Sobrecarga laboral.

4. ¿Cuáles considera que son las amenazas de la cooperativa?

- Que la empresa patrocinadora determine que la cooperativa no es un negocio vinculado a esta empresa.
- Que el empleado no se sienta satisfecho y busque otras alternativas de financiamiento, por lo que se debe bajar la tasa de interés.
- La no entrega de dividendos.
- Fuga de asociados.
- Recortes de personal.

5. ¿Cuáles son los principales procesos de la cooperativa?

- Procesos contables.
- Proceso de préstamos.

6. ¿Cuántos de los procesos están documentados y cuál fue su última fecha de revisión o actualización?

Se tienen 11 procedimientos documentados, los cuales no se han revisado desde el año 2006, según el siguiente detalle:

Servicios varios	3
Ahorros y aportaciones	4
Préstamos	4

Asimismo, se tienen 7 políticas documentadas, 2 de ellas relacionadas al tema de ahorros y aportaciones y 5 del área de préstamos; 4 de estas políticas fueron revisadas en el año 2006, 2 en el 2007 y 1 en el 2009.

7. ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta en la ejecución de los principales procesos?

- Desconocimiento de cada uno de los puestos, es decir, conocer paso a paso lo que hace cada persona.
- Dependencia de los empleados en una eventual renuncia.
- Información incorrecta de los sistemas de préstamos.

8. ¿La estructura organizativa y recursos son adecuados para la ejecución de los procesos?

No.

Si la respuesta a la pregunta anterior es No en cualquiera de los aspectos, detallar qué sería lo necesario.

- Falta el puesto que se sustituyó por el analista.
- Fotocopiadora propia.

9. En términos de los competidores de la industria, ¿qué organización es el referente?

Podría ser la asociación de empleados de Avícola.

10. ¿Cuáles son las principales diferencias entre el referente y esta cooperativa y qué se está haciendo para alcanzarlas?

No se sabe.

11. ¿Están documentados los perfiles o descriptores de cada uno de los puestos de la cooperativa?

No.

12. ¿Existe un plan anual de capacitación?

No.

13. ¿Cuál es el método de evaluación de desempeño del personal?

Según las actividades que se les han asignado, se valida que las realicen en el tiempo que se les ha indicado.

14. ¿Cuál es el nivel de rotación de los empleados?

No hay un dato exacto, lo que se conoce es que en el puesto de atención al asociado ha habido 4 vacantes en los últimos tres años.

5.2. Análisis de datos.

5.2.1. Encuesta.

A continuación se presenta una interpretación de los resultados a la encuesta efectuada a los asociados de ACOBANSAL DE R.L.

1. ¿Considera que la administración de la cooperativa es eficiente?

Un 22% de los asociados consideran que la administración no es eficiente, principalmente por los resultados obtenidos en los últimos periodos; por la falta de comunicación hacia los asociados; por los incidentes al interior de la organización, por no haber repartido dividendos en los últimos años y no cubrir sus expectativas en general; sin embargo, un 78% de los asociados consideran que la administración es eficiente, lo cual se basa principalmente en la confianza que ha inspirado la actual administración por su antigua relación con la empresa patrocinadora.

2. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la cooperativa?

Aproximadamente un 50% de los asociados dice conocer los objetivos de la cooperativa; sin embargo, ninguno de estos asociados coinciden

en la definición de los mismos; por lo tanto, en realidad no los conocen y esto se debe a que realmente la cooperativa no tiene un modelo de negocio definido y no hay una formulación de objetivos.

3. ¿Percibe que la asociación maneja adecuadamente los recursos que posee?

Al igual que en el tema de eficiencia, un 28% de los asociados considera que la cooperativa no maneja adecuadamente los recursos, principalmente porque no tienen información para poder evaluar la gestión y también debido a los incidentes ocurridos en el pasado; no obstante, un 72% sí considera que los recursos los maneja adecuadamente. Esto se asocia a la confianza que depositan en la administración en general, lo cual debe ser explotado en beneficio de la cooperativa.

4. Los resultados obtenidos por ACOBANSAL (Utilidades), ¿lleen sus expectativas?

Un 88% de los asociados considera que los resultados no llenan sus expectativas, debido a que no ha existido reparto de dividendos en los últimos 4 años y debido a la falta de información de dichos resultados.

5. Usted como miembro de ACOBANSAL, ¿se siente identificado con la asociación?

Un 68% de los asociados están identificados con la cooperativa debido a la prestación de los actuales servicios, y un 32% no lo están debido a que no tienen información suficiente y adecuada y a la percepción de los asociados de la pérdida de su objetivo original de apoyo como prestación a los mismos.

6. ¿Considera que son suficientes los servicios que ofrece ACOBANSAL?

El 50% de los asociados considera que los servicios ofrecidos no son suficientes, principalmente porque el personal que labora en sucursales no tiene las mismas posibilidades de acceder a los servicios que el

personal ubicado en la oficina central de la institución patrocinadora, debido a la distancia, a los horarios de servicio que solicitan se amplíe hasta las 7 pm, a los días de atención en los que requieren servicio los días sábados. De igual forma estos asociados requieren que se les de facilidades para servicios como odontológicos, medicina general, planes de ahorro para retiro, financiamiento de vivienda y aumento de proveedores en general; de igual forma estos asociados demandan un catálogo de servicios disponible para todos los asociados y, en general, que todos los asociados tengan las mismas posibilidades de acceso a los servicios y promociones.

7. ¿Al momento de recibir los servicios requeridos en ACOBANSAL son eficientes?

La mayoría de los asociados (84%) considera que el servicio se recibe con eficiencia, pero un 16% considera lo contrario debido a que son lentos, las distancias con las sucursales o simplemente porque nunca han solicitado un servicio, lo cual evidencia que la cooperativa tiene que buscar la alternativa de servir a estos asociados.

8. ¿Considera que el personal que labora en ACOBANSAL, tiene las competencias necesarias para el desarrollo de su trabajo adecuadamente?

Sólo un 6% de los asociados considera que el personal en general no tiene las competencias y esto redundará en la confianza hacia la administración.

9. ¿ACOBANSAL desarrolla diversidad de proyectos para satisfacer las necesidades de sus asociados?

Un 71% de los asociados están conformes con los proyectos que se desarrollan y un 29% no lo están, y esto se debe a que los socios de sucursales no tienen las mismas oportunidades de participación en las actividades de la cooperativa y a la disminución de proveedores que tiene la cooperativa para ofrecer a sus asociados.

11. ¿Considera que la asociación le brinda suficiente confianza en sus operaciones?

Un 84% de los asociados tiene confianza en la cooperativa, a pesar de que no se han repartido dividendos, de no tener una cobertura homogénea de servicios, de no informar adecuadamente, ni haber celebrado asambleas generales en los últimos 4 años como demandan sus estatutos, razones por las cuales un 16% no tiene confianza en la cooperativa; sin embargo, se considera un bajo porcentaje para todos los aspectos negativos identificados.

12. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la administración de la cooperativa?

Un 90% de los asociados calificaron la administración entre la escala de bueno a sobresaliente, lo cual es muy relevante y se denota que se debe al excelente servicio en términos de trato que el personal de la cooperativa les brinda a los asociados; aun así, el restante 10% e inclusive los asociados que dan muy buenas calificaciones a la administración, sugieren que se les dé a conocer, por lo menos una vez al año, los saldos de sus ahorros, aportaciones y deuda, extender los servicios a todas las zonas geográficas con facilidad, visitarlos por lo menos dos veces al año y permitirles dar a conocer su percepción por algún medio, generar información financiera de la cooperativa, informar de los beneficios de la cooperativa y cambiar la imagen e infraestructura.

En términos generales, la percepción de los asociados de la cooperativa es muy positiva y se está en el momento justo para hacer los cambios necesarios en aquellas áreas en las cuales, los mismos asociados han señalado muy constructivamente como áreas de oportunidad y mejora, es de recalcar la confianza de los asociados en la cooperativa y la administración en general, así como el excelente servicio que se percibe a través de los comentarios de los asociados; pero también es importante recalcar que deben atenderse inmediatamente aspectos como:

- Celebración de asamblea y entrega de dividendos, así como el cumplimiento de todos los aspectos regulatorios.
- Generación y divulgación de información financiera, de los servicios ofrecidos por la cooperativa, de la administración, etc.
- Facilitar el acceso a los servicios de la cooperativa para los asociados que no se encuentran en la oficina central.
- Buscar nuevas oportunidades de negocio según las necesidades de los asociados y las oportunidades de beneficio de la cooperativa.
- Incrementar la afiliación.
- Mantener sondeos de la percepción de los asociados.
- Nuevos servicios.

5.2.2. Entrevista integrantes de órganos directivos.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas a los integrantes de los diferentes órganos directivos, se logra evidenciar que la cooperativa no cuenta con un plan de negocios definido, entendiéndose como plan de negocio el modelo conceptual que la cooperativa necesita para explotar sus oportunidades y que, como ya se ha indicado, contempla los siguientes aspectos:

- Proceso declarativo.

De acuerdo a los integrantes de los órganos directivos, la cooperativa no cuenta con una visión, misión ni valores organizacionales como elementos representativos del modelo de negocio.

- Proceso analítico.

Los miembros de los órganos directivos no conocen como mínimo la percepción de sus asociados que les permita tomar acciones concretas para mejorar dichas percepciones.

De igual forma y aún más acentuado, no se tiene un conocimiento exacto de su competencia ni se ha hecho un análisis

FODA, como herramienta básica para conocer sus posibilidades de crecimiento a partir de sus fortalezas y debilidades que puedan hacer frente a las amenazas y maximizar las oportunidades.

- Proceso de ejecución.

Se ha evidenciado que no existe una estrategia definida en términos conceptuales ni un plan estratégico formalmente documentado, en el cual se puedan evidenciar los diferentes planes o acciones que la cooperativa pretenda desarrollar para lograr sus objetivos.

- Proceso de control y compromiso.

Ni la gerencia respecto de sus colaboradores ni los órganos directivos respecto de la gerencia, cuentan con herramientas que les permitan establecer el grado en que los diferentes planes puedan estarse ejecutando. Esto tiene una lógica relación con el proceso anterior ya que la no existencia de planes estratégicos, por lo tanto, da como resultado la no existencia de ningún tipo de herramienta de seguimiento y control, sin embargo, también se observa que la gerencia como tal, tampoco cuenta con ninguna herramienta para el control de las actividades diarias de la cooperativa.

Se pudo evidenciar, a través de la entrevista e inclusive se documentó físicamente, que no existe un adecuado seguimiento de las cifras financieras como un nivel mínimo de control.

- Proceso de compensación.

Todos los integrantes de la cooperativa devengan un salario fijo, que no guarda ninguna relación con sus resultados ni con el cumplimiento de proyectos específicos, por lo que, de alguna manera, nadie tiene interés en el desarrollo de este tipo de actividades.

5.2.3. Entrevista con la gerencia.

En la entrevista con la gerencia se observa un conocimiento de la cooperativa en términos del análisis FODA bastante aceptable,

aunque no muy profundo, pero que pudiera ser la base para la formulación de planes concretos de acción. Desafortunadamente hasta la fecha, estos análisis no han sido debidamente documentados y acompañados con acciones concretas. que se derivarán de este estudio.

Otro aspecto importante de resaltar de esta entrevista es que no se cuenta con la debida documentación de los procesos, lo cual es de alto riesgo operativo, ya que existe una libre ejecución de los procesos según la interpretación de cada colaborador o de la transmisión de conocimiento de persona a persona, lo cual con el tiempo, tiende a degenerar los procesos; algunos procesos están parcialmente documentados; sin embargo, con un importante desactualización de más de dos años.

Para la documentación de los procesos es de vital importancia, en primer lugar, la identificación de los procesos críticos que requieren una urgente documentación, ya que se logro evidenciar en la entrevista, que no hay una plena identificación de los mismos.

Asimismo, se logró evidenciar que la gerencia no tiene plenamente identificadas sus necesidades, lo cual podría ocasionar una mala asignación de recursos al momento de priorizar la asignación de los mismos, generando con ello, resultados diferentes de los esperados.

Finalmente, la gerencia no cuenta con un método sistemático que asegure la adecuada evaluación de recursos humanos, y por lo consiguiente, que procure su desarrollo y aprendizaje.

5.3. Conclusiones.

El presente estudio que, como se ha definido desde el inicio de este documento, se denominó “Sistema de Control de Gestión en ACOBANSAL de R.L.”, luego de los resultados obtenidos a partir de los diferentes instrumentos de recolección de datos utilizados para este caso, han evidenciado la no existencia de un sistema de estas características como

tal; sin embargo, este hallazgo pierde relevancia ante otro aún más importante. Nos referimos a la inexistencia de un modelo de negocio como un todo, al interior del cual debería encontrarse el sistema de control de gestión.

Esta aseveración se fundamenta en que no tiene lógica alguna el establecer un método sistemático de seguimiento, sobre una situación de la que no se tiene una claridad sobre el deber ser de las cosas o el punto final al que se desea llegar; por lo que en vista de este hallazgo, lo que el siguiente numeral del estudio hubiese sido una guía de implementación de sistema de control de gestión, se convierte en una guía rápida de implementación de un modelo de negocio, cumpliendo de esta forma con el objetivo de esta investigación y aún aportando aún más a los intereses de la organización en estudio.

A continuación se presentan, en detalle, las conclusiones de la presente investigación:

- Luego de documentar en el marco de referencia lo que es en detalle un sistema de control de gestión; asimismo, luego de haber analizado la información recopilada a través de los diferentes instrumentos diseñados para esta investigación, se concluye que ACOBANSAL de R.L. no cuenta con ningún sistema de control de gestión que pueda replicarse en organizaciones similares.
- ACOBANSAL DE R.L. no tiene una idea precisa de lo que significa e incluye un sistema de control de gestión, por lo que, en apoyo a esta organización, a través del presente documento se está proporcionando un marco de referencia, que pueda servir de base para su desarrollo e implementación.

- Debido a lo anterior, la cooperativa no cuenta con un mecanismo que permita establecer el grado en que sus metas, objetivos y en general todo proyecto emprendido, está siendo alcanzado.
- El sistema de control de gestión es parte integral de un modelo de negocio como un todo; dicho sistema apoya los logros del modelo, por lo tanto, la no existencia del mismo supone que no existe razón de ser del sistema de control de gestión.
- En el caso particular de ACOBANSAL de R.L., tampoco se cuenta con un modelo de negocio definido, por lo tanto, basados en la premisa del numeral anterior, más importante que la formalización del sistema de control de gestión es la formalización e implementación del modelo de negocios, razón por la cual se ha presentado una guía rápida para su desarrollo e implementación.

6. PROPUESTA: Guía de implementación de modelo de negocio.

6.1. Proceso declarativo.

6.1.1. Visión.

6.1.1.1. Aspectos por considerar para su formulación.

6.1.1.1.1. ¿Qué tipo de liderazgo y qué imagen se quiere proyectar en la cooperativa en los próximos años?

6.1.1.1.2. ¿Hay alguna organización nacional o internacional que, a su juicio se debería imitar, aunque esto pareciera extremadamente difícil?

6.1.1.1.3. ¿Cuál debería de ser el tamaño de la cooperativa en estructura de personal y cobertura geográfica?

6.1.1.1.4. ¿Qué se desearía que consiga la cooperativa, de manera que se pueda estar comprometido y orgulloso de su asociación con la cooperativa para los próximos 5 a 10 años?

6.1.1.1.5. ¿Hasta qué punto cree usted que todo los miembros de la cooperativa deberían ser partícipes de estas ideas?

6.1.1.1.6. Redacción de la visión según los considerándos anteriores.

6.1.2. Misión.

6.1.2.1. Aspectos por considerar para su formulación.

6.1.2.1.1. ¿Qué hace verdaderamente bien la cooperativa que tiene aporte importante para sus asociados?

6.1.2.1.2. ¿Qué es lo que nuestros clientes y grupos de interés necesitan y que la cooperativa puede llegar a satisfacer?

6.1.2.1.3. ¿Qué es lo que la cooperativa, a través de su administración, puede facilitar a sus empleados que los motive e inspire a la acción?

6.1.2.1.4. ¿Cuáles son los clientes y/o usuarios de la cooperativa?

6.1.2.1.5. ¿Qué necesidades parece estar satisfaciendo la cooperativa a sus asociados?

6.1.2.1.6. ¿Qué valor agregado proporciona la cooperativa a sus asociados?

6.1.2.1.7. ¿Puede identificar los productos o servicios más importantes de la cooperativa?

6.1.2.1.8. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la cooperativa?

6.1.2.1.9. ¿Cuál es la imagen pública a la cual aspira la cooperativa?

6.1.2.1.10. Redacción de la Misión según los considerándos anteriores.

6.1.3. Valores.

6.1.3.1. Aspectos por considerar para su formulación.

6.1.3.1.1. ¿Cuáles son los principios o valores que le han permitido a la cooperativa llegar hasta donde está?

6.1.3.1.2. ¿Qué nuevos valores podrían permitirle a la cooperativa seguir avanzando, de acuerdo con las expectativas de los asociados actuales y potenciales?

6.1.3.1.3. ¿Cuáles son los valores que se cree que serían verdaderamente estimulantes para la gran mayoría de los

asociados y que los colaboradores de la cooperativa estarían dispuestos a validar con todo su empeño?

6.1.3.1.4. Identificar los valores más relevantes para la cooperativa por puntuación.

6.1.3.1.5. Definición de valores de la cooperativa.

6.2. Proceso analítico.

6.2.1. Análisis de la industria.

Para una empresa en condiciones de competencia real en el mercado, lo ideal es efectuar los análisis abajo efectuados; sin embargo, para efectos de la cooperativa, será el responsable de la coordinación de este estudio o un comité ejecutivo, los que decidirán cuál análisis o cuáles de los análisis serán los más idóneos o una combinación de éstos en los elementos que sean de mayor utilidad:

6.2.1.1. Características económicas dominantes en el medio ambiente de la industria.

Dadas las características de la cooperativa, es importante conocer esta información para establecer las estrategias por definir; sin embargo, para el caso particular, algunos de estos datos no sean tan relevantes.

6.2.1.1.1. Volumen e índice de crecimiento del mercado.

6.2.1.1.2. Acción geográfica.

6.2.1.1.3. Número y volúmenes de compradores y vendedores.

6.2.1.1.4. Ritmo del cambio de innovación tecnológica.

6.2.1.1.5. Economías de escala.

6.2.1.1.6. Efectos de la curva de la experiencia.

6.2.1.1.7. Requerimientos de capital.

6.2.1.2. Análisis de la competencia (5 fuerzas de Porter).

Puede hacerse uso del diagrama desarrollado por Porter para este tipo de análisis. Lo que se pretende es identificar los aspectos más relevantes que deberán tomarse en cuenta para establecer estrategias encaminadas a bloquear esas fortalezas de la competencia, es decir, tratar de aislar a la cooperativa lo más que sea posible de estas 5 fuerzas,

influir en las reglas del negocio a favor de la cooperativa y ganar una ventaja competitiva.

6.2.1.2.1. Rivalidad entre los vendedores (Establecer si la fuerza es poderosa, moderada o débil, tomando en cuenta las armas de la competencia).

6.2.1.2.2. Amenaza de ingreso potencial (Evaluación de las barreras para el ingreso al mercado).

6.2.1.2.3. Competencia de los servicios sustitutos .

6.2.1.2.4. Poder de los proveedores.

6.2.1.2.5. Poder de los clientes.

6.2.1.3. Fuerzas impulsoras.

Este análisis pretende adelantarse con las estrategias a los eventos futuros y establecer qué es lo que hace variar la industria, como por ejemplo, la composición de los clientes, la globalización, costos, eficiencias, preferencias de los clientes, regulaciones, estilos de vida, etc.

6.2.1.4. Posición competitiva de las principales compañías.

Este análisis permite establecer las similitudes de la competencia para determinar cuáles son los más fuertes competidores, porque se encuentran en posiciones cercanas a la cooperativa.

6.2.1.4.1. Establecer cuáles competidores están mejor posicionados y porqué.

6.2.1.4.2. Establecer cuáles están más desfavorablemente posicionados y porqué.

6.2.1.5. Análisis del competidor.

Este paso analítico pretende identificar las estrategias de los competidores, especialmente los competidores mas poderosos y para el caso de los débiles la evaluación de sus opciones competitivas. Lo anterior para preparar medidas preventivas eficaces.

6.2.1.5.1. Medidas predecibles de los competidores claves.

6.2.1.5.2. A quién observar y porqué.

6.2.1.6. Factores claves para el éxito.

Se refiere a los elementos particulares de la estrategia que determinan el éxito o el fracaso, como por ejemplo, los atributos de los productos o servicio, capacidades competitivas y los resultados de negocio, la estrategia debe ir encaminada a fortalecer estos factores claves de éxito.

6.2.1.7. Atractivo general de la industria.

Se busca identificar los prospectos que hacen que los rendimientos sean superiores al promedio de la industria, lo cual es un impulsor importante de la estrategia por definir.

6.2.1.7.1. Qué es lo que hace que la industria sea atractiva.

6.2.1.7.2. Qué hace que la industria no sea atractiva.

6.2.1.7.3. Problemas especiales de la industria.

6.2.1.7.4. Perspectiva de las utilidades (favorable o desfavorable).

6.2.2. Análisis interno.

6.2.2.1. Análisis FODA.

A través de este análisis sencillo pero de mucha utilidad, se pretende identificar las potenciales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, principalmente tomando en cuenta los aspectos a continuación detalladas en cada uno de estos rubros y que también contribuirán a la formulación de acciones enfocadas a neutralizar debilidades y amenazas y a maximizar las fortalezas y oportunidades.

6.2.2.1.1. Fortalezas potenciales de los recursos y capacidades competitivas.

- Una poderosa estrategia respaldada por buenas habilidades y conocimientos específicos en áreas claves.
- Una condición financiera poderosa, amplios recursos financieros para desarrollar el negocio.
- Imagen poderosa de la marca o reputación de la compañía.
- Liderazgo del mercado ampliamente reconocido y base de clientes atractiva.

- Capacidad para aprovechar las economías de escala y experiencia.
- Tecnología patentada o capacidades tecnológicas superiores.
- Ventajas de costo.
- Publicidad y promoción poderosas.
- Capacidad de innovación de productos.
- Habilidades comprobadas en los procesos de mejora del producto.
- Reputación de un buen servicio al cliente.
- Mejor calidad del producto en relación con la competencia.
- Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución.
- Alianzas con otras compañías.

6.2.2.1.2. Oportunidades potenciales de la compañía.

- Servir a grupos de clientes adicionales, abrirse hacia nuevos mercados geográficos o segmentos de producto.
- Ampliar la línea de productos de la cooperativa para satisfacer una gama más amplia de necesidades de los asociados.
- Transferir las habilidades o el conocimiento tecnológico de la cooperativa a nuevos productos o negocios.
- Integrarse hacia delante o hacia atrás.
- Disminución de las barreras comerciales en mercados extranjeros atractivos.
- Oportunidades para ganar a los rivales la participación de mercado.
- Capacidad para crecer rápidamente debido a considerables incrementos en la demanda de mercado.
- Adquisición de empresas rivales.

- Alianzas o empresas conjuntas que amplíen la cobertura de mercado y la capacidad competitiva.
- Oportunidades para aprovechar las nuevas tecnologías.
- Oportunidades de mercado para ampliar la marca registrada de la compañía o su reputación en otras áreas geográficas.

6.2.2.1.3. Debilidades potenciales de los recursos y deficiencias competitivas.

- No hay una dirección estratégica clara.
- Instalaciones obsoletas.
- Un balance general débil, cargado con muchas deudas.
- Costos unitarios elevados en relación con los competidores claves.
- Ausencia de ciertas habilidades y competencias claves y ausencia de una profundidad administrativa.
- Rentabilidad inferior a la normal debido a....
- Afectada por problemas de operación internos.
- Rezago en investigación y desarrollo.
- Líneas de producto limitados en relación con los rivales.
- Imagen de marca y reputación débil.
- Red de agentes o de distribución más débil, en relación con los rivales.
- Habilidades de mercadotecnia inferiores en relación con los rivales.
- Escasez de recursos para financiar iniciativas estratégicas prometedoras.
- Capacidad subutilizada de la planta o instalaciones.
- Rezagos en la calidad del producto.

6.2.2.1.4. Amenazas externas potenciales para el bienestar de la cooperativa.

- Probable ingreso de competidores.
- Pérdida de ventas debido a productos sustitutos.
- Demoras en el crecimiento de mercado.

- Cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y las políticas comerciales de los gobiernos extranjeros.
- Nuevos requerimientos reguladores costosos.
- Vulnerabilidad a una recesión en el ciclo del negocio.
- Un creciente poder de negociación de los clientes o proveedores.
- Cambio en las necesidades y gustos de los clientes lo que hace que se alejen del producto.
- Cambios demográficos adversos.
- Vulnerabilidad a las fuerzas impulsoras de la industria.

6.2.2.2. Análisis de la cadena de valor.

Los negocios de las compañías se componen de un conjunto de actividades que se emprenden en curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y respaldo de su producto o servicio.

Cada una de estas actividades originan ciertos costos los cuales, al combinarlos juntamente con todas las actividades de la cooperativa en este caso, definen la estructura de costos interna de la compañía.

Además, el costo de cada actividad contribuye a descubrir si la posición del costo total de la compañía, en relación con la de sus rivales, es favorable o desfavorable.

La tarea del análisis del costo estratégico consiste en comparar los costos de una compañía, actividad por actividad, con los costos de los rivales claves y descubrir cuáles actividades internas son fuente de una ventaja o una desventaja.

La posición de costo relativa de una compañía permite comprender cómo se comparan los costos totales de sus actividades, al hacer negocios con los costos totales de las actividades que desempeñan sus rivales.

El principal instrumento del análisis del costo estratégico es una cadena de valor que identifica las actividades, las funciones y los procesos del negocio separados, que se desempeñan en el curso del diseño, producción, mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio. Dicha cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de los componentes, la fabricación y el ensamble y la distribución hasta el usuario final del servicio o producto.

6.3. Proceso de ejecución.

6.3.1. Formulación estratégica.

Consiste en establecer la estrategia competitiva genérica que definirá la compañía para enfrentar la competencia y desarrollar su visión.

6.3.1.1. Estrategia competitiva genérica

La esencia de la estrategia competitiva de una compañía consiste en sus iniciativas internas para entregar a los clientes un valor superior; así también incluye medidas ofensivas y defensivas para combatir las maniobras de los rivales claves, acciones para cambiar los recursos de un lado a otro, con el fin de mejorar las capacidades competitivas y la posición de mercado de la empresa a largo plazo, y esfuerzos tácticos para responder a cualquiera de las condiciones que prevalezcan en el mercado en ese momento. Existe una gran cantidad de variaciones de las estrategias que emplean las compañías, sin embargo, eliminando los detalles, las estrategias competitivas se reducen a:

6.3.1.1.1. Si el mercado objetivo de una compañía es amplio o limitado.

6.3.1.1.2. Si se busca una ventaja competitiva con los costos bajos o con diferenciación del producto.

6.3.1.2. Hay cinco enfoques importantes para aplicar cualquiera de las dos grandes variaciones de las estrategias.

6.3.1.2.1. Estrategia de liderazgo de bajo costo.

Atraer a un amplio espectro de clientes, buscando ser el proveedor de bajo costo general de un producto o servicio.

6.3.1.2.2. Estrategia de amplia diferenciación.

Trata de diferenciar la oferta del producto de la compañía de la de los rivales, en forma que atraigan a un amplio segmento de compradores.

6.3.1.2.3. Estrategia del proveedor del mejor costo.

Ofrecer a los clientes más valor por su dinero, combinando un énfasis en el bajo costo con la mejora en la diferenciación; el objetivo es tener costos y precios mejores (más bajos en relación con los fabricantes de productos con calidad y características similares).

6.3.1.2.4. Estrategia de enfoque o de nicho de mercado basada en un costo más bajo.

Consiste en concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia de los rivales sirviendo a los miembros del nicho a un costo mas bajo que los rivales.

6.3.1.2.5. Estrategia de enfoque o de nicho de mercado basada en la diferenciación.

Consiste en concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia ofreciendo a los miembros del nicho un producto o servicio adecuados a sus necesidades, que satisfagan sus gustos de requerimiento mejor que las ofertas de los rivales.

6.3.1.3. Selección de la estrategia competitiva genérica.

6.3.1.4. Definición de acciones o planes concretos para desarrollar la estrategia competitiva.

6.3.1.5. Elaboración del plan de negocio.

6.4. Sistema de control de gestión.

6.4.1. El cuadro de mando integral.

Es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los

líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que las empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Esta herramienta, en la práctica, es utilizada para tres aspectos:

- Sistema para medir.

A través de esta herramienta no sólo se miden los aspectos financieros que son un reflejo del pasado, sino también los mecanismos o impulsores de creación de valor de la empresa, a través de las diferentes perspectivas.

- Sistema de gestión estratégica.

En el pasado, la gestión estratégica se basaba en equilibrar las cifras financieras históricas; pero, el cuadro de mando integral es una herramienta importante para corregirlas las desviaciones de corto y largo plazo de la estrategia.

Lo anterior es posible porque supera la barrera de la visión mediante la traducción de la estrategia a través de objetivos, metas e indicadores para cada una de las cuatro perspectivas.

- Herramienta de comunicación.

La comunicación consiste en toda una actividad, en la cual se debe explicar el porqué del cuadro de mando integral, estableciendo además la periodicidad de la revisión y la forma en que esta información será trasladada a todos los niveles de la organización.

A través de esta actividad, lo implícito de la visión se transforma en explícito a través de los diferentes indicadores.

6.4.2. Plan de desarrollo del cuadro de mando integral.

6.4.2.1. Fase de planificación.

6.4.2.1.1. Desarrollar objetivos para el cuadro de mando integral.

6.4.2.1.2. Determinar la unidad organizativa apropiada, si no se efectuará una implementación simultánea en toda la organización.

6.4.2.1.3. Conseguir el respaldo de la dirección.

6.4.2.1.4. Formar el equipo de implementación del cuadro de mando integral.

6.4.2.1.5. Formular el plan del proyecto.

6.4.2.1.6. Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de cuadro de mando integral.

6.4.2.2. Fase de desarrollo.

6.4.2.2.1. Reunir y distribuir material informativo de fondo.

Se trata de reunir y acumular toda la información necesaria histórica relacionada con misión, visión, valores, estrategia y la posición competitiva de la empresa; asimismo, será una herramienta importante el hecho de que ya se cuente con una capacitación de la herramienta al personal.

6.4.2.2.2. Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia.

Lo primero por confirmarse en esta etapa es establecer con cuáles de estos elementos se cuenta realmente en la organización; en caso de no contarse, debe ponerse manos a la obra en la definición de estos aspectos.

6.4.2.2.3. Entrevistarse con la dirección.

Esta será la primera de muchas reuniones con la alta dirección; los puntos principales por discutir o recopilar de esta reunión pueden ser:

- Posición competitiva de la empresa.
- Los factores claves de éxito en el futuro.
- Cuáles serían algunas de las medidas que se podrían incluir en el cuadro de mando integral.

6.4.2.2.4. Desarrollar objetivos y medidas de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

En este paso, el equipo determinará qué perspectivas del cuadro de mando son adecuadas para la empresa y desarrollará objetivos y medidas para cada perspectiva, según la traducción de las estrategias.

6.4.2.2.4.1. Seminario directivo.

Esta etapa tiene como finalidad conseguir el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo ha desarrollado, así también se deben captar e incorporar las recomendaciones emanadas de la alta dirección.

6.4.2.2.4.2. Reunir “feedback” de los empleados.

Este paso consiste en que, a través del cuadro de mando, se proporcione información que permita a todos los empleados determinar de que modo sus actividades diarias se relacionan con el plan estratégico de la empresa, por lo tanto, se necesita pedir a jefes y empleados que lo expresen para que ellos vean que se han captado los elementos de valor críticos para la empresa.

6.4.2.2.5. Desarrollar relaciones causa – efecto.

Implica establecer las medias sobre las acciones que se llevarán a cabo para implementar la estrategia y cómo impactarán estos resultados en dicha estrategia.

6.4.2.2.5.1. Seminario directivo.

Lo más esencial de esta fase es lograr el apoyo de la alta dirección sobre las acciones que se implementen para lograr la estrategia.

6.4.2.2.6. Establecer metas para las medidas.

Todas las medias deben tener su meta concreta ya que, de no considerarse, no habrá forma de establecer si los esfuerzos que se están haciendo están teniendo los resultados deseados, los resultados numéricos son un punto básico de comparación, pero uno de los aspectos más difíciles de esta implementación es precisamente la definición de estas metas, por lo que debe prestarse especial atención a estas definiciones.

6.4.2.2.6.1. Seminario directivo.

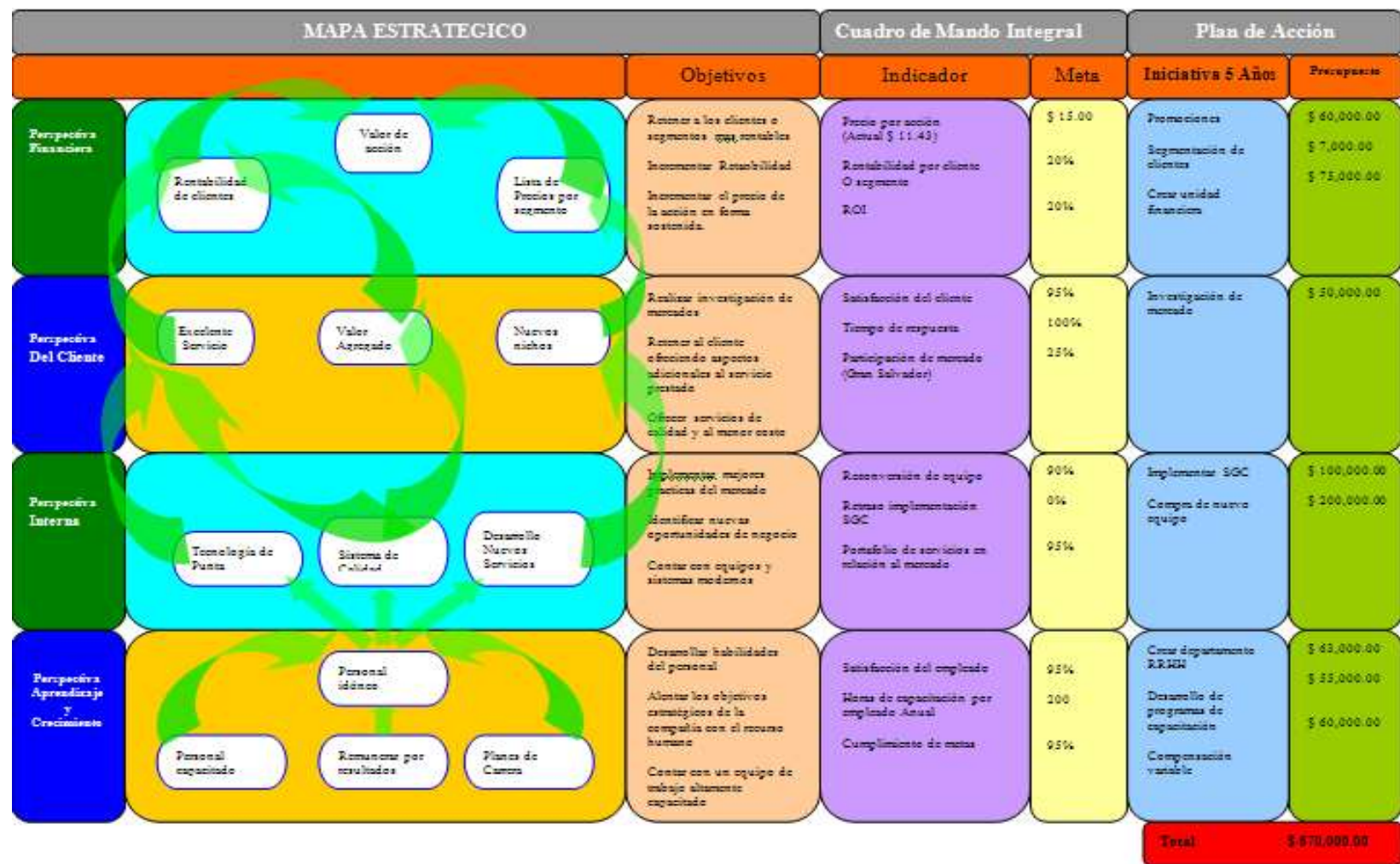
Lo que se pretende en esta nueva reunión es tener el consenso definitivo del cuadro de mando integral, presentado por el equipo y estas mediciones deben estar listas para ser incorporadas a las operaciones de la empresa.

6.4.2.2.7. Desarrollar el plan en marcha para implementar el cuadro de mando integral.

Implica la puesta en marcha de la herramienta; sin embargo, este es un proceso continuo y únicamente su planificación y desarrollo pudiese demorar de 4 a 12 meses, dependiendo del nivel de compromiso y del tiempo dedicado por el equipo a su implementación.

6.4.2.2.8. Esquema gráfico de la relación del cuadro de mando integral con la estrategia.

6.4.2.2.9. Ejemplo gráfico del mapa estratégico.



6.5. Proceso de compensación.

Todas las organizaciones buscan establecer el vínculo del cuadro de mando integral con la compensaciones; esto con el objeto de lograr una coordinación de las recompensas con los resultados del cuadro de mando, logrando con ello aumentar considerablemente la atención a los grandes impulsores de la empresa.

Para lograr lo anterior existen infinidad de métodos algunos de los cuales se presentan a continuación, para que la administración defina el que más aplica a la cooperativa en estudio.

6.5.1. Compensaciones basadas en resultados generales.

La forma más sencilla de establecer esta relación es utilizar el cuadro de mando integral de más alto nivel como barómetro del éxito y arbitro de las bonificaciones; en esta situación, un determinado porcentaje de compensación por incentivos está al alcance de los empleados si la empresa alcanza algunos de sus objetivos o todos ellos.

Para este método no todos los objetivos y metas tienen la misma importancia, por lo que se les asignan diferentes pesos a cada objetivo por perspectiva hasta completar el cien por ciento, estableciendo porcentajes de bonificación al cumplimiento total o parcial de dichos objetivos, variando de esta manera la compensación o bonificación; una desventaja de este método es que la bonificación se recibe en el mismo porcentaje para todos los empleados según su salario, aun y cuando su desempeño o aportación no hayan sido los mejores.

6.5.2. Extensión del vínculo a todos los niveles de la empresa.

Este proceso de aplicación es un proceso en cascada, el cual no sólo informa a los empleados sobre cómo pueden influir en los resultados, sino que también sirve para usar el cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica.

En este método, a diferencia del anterior, se utilizan los cuadros de mando integrales de las diferentes unidades para el establecimiento de las compensaciones, es decir, el cumplimiento o no de los objetivos de las unidades y que éstos, a su vez, contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Son los que determinan la compensación, siempre basados en pesos por dichos objetivos, aunque estos pesos pueden variar por área según aquello en lo que las unidades contribuyan más al logro de los objetivos organizacionales; este método elimina el problema del método anterior, ya que los niveles del cuadro de mando integral llegan hasta el nivel individual de cada colaborador.

6.5.3. Pago basado en la capacitación.

Generalmente este método se utiliza cuando las empresas ya han exprimido prácticamente hasta la última gota de los procesos de mejora y reestructuración, por lo cual surge la necesidad de mejorar la mayor fuente de productividad, es decir, el recurso humano. En este método, la remuneración se basa en las capacidades individuales que llevan a la organización a los cambios deseados. Los empleados que demuestran que han añadido nuevas capacitaciones a sus competencias, reciben un premio como incentivo, con la desventaja de que la atención exclusiva a la capacitación puede descuidar el interés en los resultados de la actividad real como base de la compensación, por lo que lo ideal en este método es relacionar la capacitación con los resultados, especialmente a corto plazo.

6.5.4. Participación en los beneficios.

Este sistema se basa en las acciones de los empleados para mejorar los resultados de la empresa. Se desarrollan indicadores claves de resultados y se acuerdan metas de mejora o de ahorro de costos, lo que se ahorra como consecuencia de los mejores resultados, se comparte con los empleados a través de bonificaciones. Para este método también puede utilizarse el cuadro de mando integral, ya que para todas las perspectivas se

puede incluir indicadores con elementos económicos que ahorran costos y que, en la medida en que estos ahorros se comprueban, esos pueden ser compartidos con los empleados como incentivos según la forma de distribución que se acuerde.

6.5.5. Programas por puntos.

Este método reconoce el éxito de los empleados y de la empresa sin distribuir la habitual recompensa monetaria.

A los puntos de estos programas se les puede asociar un valor monetario, como en el caso de los programas de lealtad de las tarjetas de crédito y otros servicios financieros. Al igual que en otros programas de compensación, estos puntos son asignados según el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de unidades funcionales o individuales.

Estos puntos, al igual que los programas de lealtad ya comentados, pueden canjearse por artículos varios según las alianzas que se establezcan con algunos establecimientos y los consumos en dichos establecimientos son pagados por la empresa que asigna los puntos a sus colaboradores, para lo cual debe también establecerse en la forma en que la empresa y los comercios validaran dichas acumulaciones de puntos.

7. ACCIONES ADMINISTRATIVAS SUGERIDAS.

La formalización e implementación de un modelo de negocios, tiene dentro de sí y paralelamente, para este caso en particular, la implementación de una serie de actividades también netamente administrativas y no solo comerciales con miras a la maximización de los ingresos como podría verse el diseño de una estrategia; es así como también a continuación se presentan una serie de recomendaciones, que deben tomarse en cuenta.

El orden en que aquí se presentan no es necesariamente el orden en el que deberían implementarse sino que más bien, eso dependerá del grado

de importancia que, a partir de la formulación estratégica, se les defina y de lo que la administración de la cooperativa decida.

- Desarrollo de asambleas generales ordinarias en las fechas establecidas y efectuar inmediatamente las asambleas pendientes de celebrarse por los años anteriores.
- En caso de no llevarse a cabo las asambleas ordinarias retrazadas, se recomienda convocar a una asamblea general extraordinaria, cuyo único objetivo deberá ser: Informe lo más actualizado posible de la situación financiera de la cooperativa, validado por la auditoría externa y como segundo punto, la validación del mecanismo de actualización de las asambleas pendientes, siempre y cuando los estatus lo permitan.
- Decidir en dicha asamblea respecto del reparto de dividendos de años anteriores y operativizar urgentemente dicha decisión.
- Reunión de los órganos directivos con periodicidad como mínimo mensual, en la cual deben revisarse al menos los siguientes aspectos:
 - .1 Revisión de compromisos de la reunión anterior.
 - .2 Información financiera a la fecha, incluyendo cumplimiento presupuestario.
 - .3 Avance de proyectos.
 - .4 Balanced ScoreCard.
 - .5 Otros puntos previamente agendados:
- Formalización de modelo de negocios.
- Formalización de diseño del negocio.
- Implementación de sistema de control de gestión.
- Establecimiento de acuerdos de servicio con sus clientes.
- Formalización de manuales organizacionales, tales como:
 - .1 Políticas, principalmente créditos, aportes y ahorros, apegados a la realidad actual del sistema financiero.
 - .2 Procedimientos.
 - .3 Descriptores de puesto.

- Implementación de esquemas variables de compensación, al menos en algunas posiciones relacionadas directamente con el logro de las estrategias que se establezcan, vinculando directamente los resultados a los beneficios individuales.
- Formalizar un plan de divulgación cooperativo, en apoyo al punto anterior. Este plan de mercadeo debe incluir por lo menos:
 - .1 Beneficios.
 - .2 Productos y servicios ofrecidos.
 - .3 Políticas de interés a los asociados.
 - .4 Implementación de rutas de país para su divulgación y reclutamiento de asociados; se sugiere crear una figura de delgados, la cual consiste en identificar por áreas, departamentos o zonas geográficas específicas, un representante de la cooperativa, el cual debe estar en contacto directo con la administración de la misma, quién es el contacto para divulgación de información hacia los asociados y hacia la administración.
 - .5 “Brochour” informativo, presentación y definición de canales de divulgación y atención al asociados (teléfonos y responsables).
 - .6 Presentación de la administración de la cooperativa; asimismo, se sugiere que la gerencia de la cooperativa visite regularmente las diferentes unidades de la empresa patrocinadora para crear una relación más cercana con los asociados de la cooperativa.
 - .7 Servicios ofrecidos.
 - .8 Resultados periódicos.
 - .9 Creación de carteleras informativas sobre las diferentes actividades de la cooperativa, ubicadas en áreas estratégicas de las diferentes unidades.
- Desvinculación financiera total de la cooperativa con la empresa patrocinadora.
- Evaluación de las competencias del personal, desde el primer colaborador hasta la gerencia misma.
- Adecuación de los horarios de servicio según las necesidades de los asociados, muy especialmente para los asociados que laboran en otras

sucursales de la empresa patrocinadora, quienes demandan servicio los días sábados y atención hasta las siete de la noche. Este mismo punto incluye el buscar los mecanismos en que todos los asociados puedan participar de los servicios y promociones.

- Envío de información periódica de sus operaciones a los asociados en términos de saldos de deuda, aportaciones y ahorro o facilitar los medios para que el asociado acceda a esta información.
- Establecimiento de mecanismos, que permitan conocer la percepción de los asociados respecto del desempeño y servicio de la cooperativa.
- Revisión de la estructura organizativa de la cooperativa, recursos con los que cuenta, cargas laborales y capacidad técnica de la administración. El nuevo diseño debe permitir un énfasis de la gerencia en el negocio y “back office” operativa robusto que le apoye.
- Pago de dietas a los miembros de los órganos directivos, lo cual dará un sentido de mayor compromiso a su gestión realizada, por supuesto que para ello se debe llegar a un acuerdo con la institución patrocinadora para no crear un conflicto de intereses.
- Presentación del plan estratégico a la alta administración de la empresa patrocinadora, principalmente para la definición de las reglas del juego en términos de la relación a futuro.
- Evaluación de renovación técnica de la cooperativa, principalmente en términos de software y hardware, los cuales deben como mínimo integrar los auxiliares de préstamos, ahorros y aportaciones con la contabilidad y contar con los mecanismos mínimos de seguridad.

8. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

Asimismo, dentro de la formulación estratégica también deberá definirse la forma en que la cooperativa espera generar mayores ingresos y por lo tanto, mayores beneficios a los asociados. A continuación se presenta una serie de alternativas que pudiesen servir de base para esta decisión:

- Reestructuración de deuda interna y externa de asociados, aliviando de esta manera su carga financiera, esto implica mayor riesgo y mayor rendimiento para la cooperativa.
- Servicio de cafetería para los asociados.
- Instalación de dispensadores de bebidas y golosinas en las instalaciones de la empresa patrocinadora.
- Instalación de gimnasio para uso de los asociados.
- Compra de activo fijo de la empresa patrocinadora ya no utilizado y su reventa en detalle o en lotes a mejor precio.
- Compra de material de reciclaje a la empresa patrocinadora y su reventa a mejor precio.
- Nuevas líneas de financiamiento, tales como créditos hipotecarios.
- Nuevas alianzas con más proveedores de servicio, tales como: servicios odontológicos, talleres automotrices, repuestos automovilísticos, supermercados, gasolineras, etc.
- Planes de ahorro y aportes por jubilación o retiro.
- En general, identificación de las actividades de la empresa patrocinadora que no son de su giro normal y a las cuales les está dedicando algún tipo de recurso. La idea de ello es ofrecer el manejo de estas actividades con igual o mejor resultado de lo que actualmente se está haciendo, pero con rendimientos adicionales para los asociados (empleados de la empresa patrocinadora) y liberación de recursos actualmente utilizados por ellos en estas actividades.

9. INDICADORES SUGERIDOS.

Una vez la planeación estratégica esté aprobada, deberán establecerse las métricas que permitirán evaluar el grado con el cual, la estrategia está siendo lograda; para ello, a continuación se proponen una serie de indicadores genéricos, que pueden considerarse para dicho seguimiento, por supuesto que en forma específica, éstos deberán establecerse a partir de los objetivos y metas concretas que se definan en la planeación estratégica.

9.1. Perspectiva financiera.

- Cumplimiento en un 100% del presupuesto al gasto real.
- Retorno sobre la inversión, para este caso, al igual que para todos los índices financieros que se acuerden, se deberá establecer el interés de la administración en la generación de utilidades y traducirse en una cifra.
- Índice de morosidad de la cartera.

9.2. Perspectiva del cliente.

- Cumplimiento en un 100% de las ofertas de servicio establecidas con los asociados.
- Cumplimiento en un % por establecerse para un índice de satisfacción de los asociados (debe establecerse la forma de medición y variables).
- Cierre de reclamos de asociados en los tiempos establecidos.

9.3. Perspectiva de los procesos internos.

- Avance proyectado a avance real de los proyectos en curso.
- Cumplimiento en el cierre de observaciones de entes reguladores internos y externos en las fechas establecidas.

9.4. Perspectiva de desarrollo y aprendizaje.

- Mantener o disminuir el índice de rotación.
- Mantener o incrementar el índice de compromiso de los empleados, estableciendo el método y las variables por medir.

10. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Anthony, R. & Govindarajan, V. (2008) *Sistemas de control de gestión*. México: Mc Graw Hill.
ISBN-13:978-970-10-6641-6
2. Betancourt Tang, J. R. (2006)
Gestión estratégica
Navegando hacia el 4º. paradigma
Edición Electrónica gratuita.
Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/
3. *Constitución de la Republica de El Salvador*
FESPAD Editores 7ª. edición (2004)
4. Decreto Legislativo No 339, *Ley General de Asociaciones Cooperativas* (1986).
5. Estatutos Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo del Personal del Conglomerado del Banco Salvadoreño de S.A. y Empresas Afines de Responsabilidad Limitada (2000) El Salvador, Centro América.
6. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1998)
Metodologías de la Investigación
McGraw Hill, 2ª. edición
ISBN: 970-10-1899-0
7. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (2008)
www.insafocoop.gob.sv (Consultado el 14-01-09)
8. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
Memoria de Labores 2006 – 2007

9. José R., E (2002)
Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocio
Departamento de Ingeniería Industria
Universidad de Chile
10. Kaplan, R. & Norton, D. (2005)
Alignment
España: Ediciones Gestión 2000
ISBN: 84-96612-09-0
11. Kaplan, R. & Norton, D. (2005)
La Organización Focalizada en la Estrategia
Como Implementar el Balanced Scorecard
España. Ediciones gestión 2000
ISBN: 84-96426-91-2
12. Laso B., I; Iglesias M, M. (2002)
Internet, Comercio Colaborativo y mComercio: Nuevos Modelos de Negocio
Mundi – Prensa Libros (2002)
ISBN: 97-88484-76058-0
13. Mintzberg, H. & Quinn, J.
El Proceso Estratégico
Conceptos, Contextos y Casos
México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2ª. edición
ISBN: 0-13-85-1916-1
14. Olmos Gomez, Mari Carmen (2007)
Investigación Educativa
España: Grupo Editorial Universitario, Lozano Impresores.

15. Pacheco, J., Castañeda, W. & Caicedo, C. (2002)

Indicadores Integrales de Gestión

Colombia: Mc Graw Hill

ISBN: 958-41-0206-0

16. Paul R. & Niven, P. (2003)

El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso

España: Ediciones Gestión 2000

ISBN: 84-8088-872-5

17. Rojas Soriano, Raúl (1986)

Métodos de la Investigación Social

6ª. edición,

México: Edición Plaza Valdez

18. Thompson A. & strickland A. (2006)

Administración Estratégica

México: Mc Graw Hill 13ª. edición

ISBN: 970-10-4055-4

19. Bateman T. & Snell S. (2005)

Administración

Un Nuevo Panorama Competitivo

México: Mc Graw Hill 6ª. edición

ISBN: 970-10-4960-8

11. ANEXOS

11.1. Entrevista

ENTREVISTA PARA INFORMANTES CLAVES EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DEL CASO “SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO – CASO ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DEL PERSONAL DEL CONGLOMERADO DEL BANCO SALVADOREÑO, S.A. Y EMPRESAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOBANSAL DE R.L.)”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR DECANATO DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

Objetivos:

Indagar la opinión de los asociados de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo del personal del conglomerado del Banco Salvadoreño, S.A. y empresas afines de responsabilidad limitada (ACOBANSAL de R.L.), respecto de los Sistemas de Control de Gestión de la Cooperativa y los resultados organizacionales.

Indicaciones

Esta entrevista tiene fines eminentemente académicos. Por lo que se les pide responder las preguntas apegadas a la realidad actual.

1. ¿La cooperativa tiene definida formalmente su misión, visión y valores?

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, preguntar si conoce dicha misión, visión y valores.

2. ¿La cooperativa tiene una estrategia u objetivos de largo plazo formalmente definidos?

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, preguntar si conoce cual es la estrategia u objetivos de la cooperativa.

3. ¿Existen proyectos anuales que la cooperativa esté desarrollando?

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, preguntar si cuenta la cooperativa con planes de trabajo operativos para el desarrollo de dichos proyectos anuales y cuál es su % de avance a la fecha?

4. ¿La cooperativa cuenta con un presupuesto aprobado por la autoridad competente, tanto para la organización en general como para cada unidad funcional?

5. ¿Existen metas cuantitativas (Utilidad, rentabilidad, etc.) y cualitativas (servicio, imagen, etc.) definidas formalmente en la cooperativa anualmente?

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “SÍ” preguntar, qué herramientas utilizan los órganos directivos y la gerencia para establecer si dichas metas están siendo alcanzadas.

6. ¿La evaluación del desempeño de la gerencia tiene alguna relación con los resultados de la cooperativa? SÍ ____ NO ____
Cualquiera sea la respuesta explicar.

7. ¿La remuneración de la gerencia tiene alguna relación con los resultados de la cooperativa? SÍ ____ NO ____

Cualquiera sea la respuesta explicar.

8. ¿Conoce la percepción de los asociados respecto del desempeño financiero y cualitativo de la cooperativa?

9. ¿A qué atribuye la no implementación de los aspectos mencionados en la entrevista?

10. Preguntar por alguna aclaración adicional.

11.2. Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DEL PERSONAL DEL CONGLOMERADO DEL BANCO SALVADOREÑO, S.A. Y EMPRESAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOBANSAL DE R.L.) EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR DECANATO DE MAESTRIAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

OBJETIVO

Conocer las diferentes percepciones de los asociados de la Asociación Cooperativa de Empleados del Conglomerado Financiero del Banco Salvadoreño S.A. y empresas afines de responsabilidad limitada (ACOBANSAL de R. L.) respecto de los Sistemas de Control de Gestión de la Cooperativa y los resultados organizacionales.

Instrucciones: Marque la casilla correspondiente según la respuesta que crea conveniente y complete su respuesta en el espacio indicado para cada pregunta.

1. ¿Considera que la administración de la cooperativa es eficiente?

☐ S☐ N

Explique su respuesta: _____

2. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos de ACOBANSAL?

☐ S

☐ N

Explique su respuesta: _____

3. ¿Percibe que la asociación maneja adecuadamente los recursos que posee?

☐ S

☐ N

Explique su respuesta: _____

4. ¿Los resultados obtenidos por ACOBANSAL (Utilidades), llenan sus expectativas?

☐ S

☐ N

Explique su respuesta: _____

5. Usted como miembro de ACOBANSAL, ¿se siente identificado con la asociación?

☐ S

☐ N

Explique su respuesta: _____

6. ¿Considera que son suficientes los servicios que ofrece ACOBANSAL?

☐ S

☐ N

Qué otros servicios desearía recibir: _____

7. Al momento de recibir los servicios requeridos en ACOBANSAL, ¿son eficientes?

☐ S

☐ N

Explique su respuesta: _____

8. ¿Considera que el personal que labora en ACOBANSAL, tiene las competencias necesarias para desarrollar su trabajo adecuadamente?

☐ S

☐ N

Explique su respuesta: _____

9. ¿ACOBANSAL, desarrolla diversidad de proyectos para satisfacer las necesidades de sus asociados?

☐ S

☐ N

Explique su respuesta: _____

10. ¿Considera que la asociación le brinda suficiente confianza en sus operaciones?

S

N

Explique su respuesta: _____

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es Sobresaliente, 2 es Muy bueno, 3 es Bueno, 4 es Poco satisfactorio y 5 es Insatisfactorio, ¿cómo calificaría la administración de la cooperativa?

1

2

3

4

5

Explique su respuesta: _____

11.3. Entrevista

ENTREVISTA PARA INFORMANTES CLAVES (gerente) EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DEL CASO “SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO – CASO ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DEL PERSONAL DEL CONGLOMERADO DEL BANCO SALVADOREÑO, S.A. Y EMPRESAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOBANSAL DE R.L.)”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR DECANATO DE MAESTRIAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

Objetivos:

Indagar la opinión de los asociados de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo del personal del conglomerado del Banco Salvadoreño, S.A. y empresas afines de responsabilidad limitada (ACOBANSAL de R.L.), respecto de los Sistemas de Control de Gestión de la Cooperativa y los resultados organizacionales.

Indicaciones

Esta entrevista tiene fines eminentemente académicos. Por lo que se les pide responder las preguntas apegadas a la realidad actual.

1. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la cooperativa?

2. ¿Cuáles considera que son oportunidades de la cooperativa?

3. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la cooperativa?

4. ¿Cuáles considera que son las amenazas de la cooperativa?

5. ¿Cuáles son los principales procesos de la cooperativa?

6. ¿Cuántos de los procesos están documentados y cuál fue su última fecha de revisión o actualización?

7. ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta en la ejecución de los principales procesos?

8. La estructura organizativa y recursos, ¿son adecuados para la ejecución de los proceso?

9. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO en cualquiera de los aspectos, detallar qué sería lo necesario.

10. En términos de los competidores de la industria, ¿qué organización es el referente?

11. ¿Cuáles son las principales diferencias entre el referente y esta cooperativa y qué se está haciendo para alcanzarla?

12. ¿Están documentados los perfiles o descriptores de cada uno de los puestos de la cooperativa?

13. ¿Existe un plan anual de capacitación?

14. ¿Cuál es el método de evaluación de desempeño del personal?

15. ¿Cuál es el nivel de rotación de los empleados?

11.4. Plan de Trabajo

Plan de Trabajo Proyecto de Investigación de Sistemas de Control de Gestión en ACOBANSAL de R.L.

ID	Task Name	Duration	Start	Finish
1	Sistema de Control de Gestion ACOBANSAL	214 days?	Fri 05/12/08	Wed 30/09/09
2	Presentacion de aspectos relevantes del reqlam ento	5 days	Fri 05/12/08	Thu 11/12/08
3	Planteamiento del problem a de investigacion	5 days	Fri 13/02/09	Thu 19/02/09
4	Objetivos, Justificacion, Alcance y Delimitacion	10 days	Fri 19/12/08	Thu 01/01/09
5	Marco de Referencia	10 days	Fri 02/01/09	Thu 15/01/09
6	Operacionalizacion de Objetivos	5 days	Fri 16/01/09	Thu 22/01/09
7	Diseño de Instrumentos de recoqida de datos	5 days	Fri 23/01/09	Thu 29/01/09
8	Metodologia de la investigacion	5 days	Fri 30/01/09	Thu 05/02/09
9	Revision de Instrum entos y prueba piloto	5 days	Fri 06/02/09	Thu 12/02/09
10	Introduccion al SPSS	5 days	Fri 13/02/09	Thu 19/02/09
11	Medidas de tendencia central, posicion y dispersion	5 days	Fri 20/02/09	Thu 26/02/09
12	Distribuciones de probabilidad, intervalos de confianza	5 days	Fri 27/02/09	Thu 05/03/09
13	Ejemplos de investigacion con SPSS	5 days	Fri 06/03/09	Thu 12/03/09
14	Revision tecnica de anteproyecto	5 days	Fri 13/03/09	Thu 19/03/09
15	Correcciones tecnicas de anteproyecto	5 days	Fri 20/03/09	Thu 26/03/09
16	Recepcion de Anteproyecto	3 days	Fri 27/03/09	Tue 31/03/09
17	Entrevistas	10 days	Wed 01/04/09	Tue 14/04/09
18	Encuestas	15 days	Wed 15/04/09	Tue 05/05/09
19	Analiis de datos	20 days	Wed 06/05/09	Tue 02/06/09
20	Segunda revision docum ental	20 days	Fri 03/07/09	Thu 30/07/09
21	Preparacion de propuesta	20 days	Mon 03/08/09	Fri 28/08/09
22	Elaboracion de informe final	20 days	Mon 31/08/09	Fri 25/09/09
23	Defensa de Tesis	2 days	Mon 28/09/09	Tue 29/09/09
24	Entrega de Inform e Final a Cooperativa	1 day?	Wed 30/09/09	Wed 30/09/09

11.5. Matriz de congruencia

Enunciado del problema	Objetivos	Marco teórico
¿Cuál es el sistema de control de gestión adecuado para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito del caso en estudio (ACOBANSAL de R.L.)?	Objetivo general Determinar si la Asociación Cooperativa (ACOBANSAL de R.L.) posee un adecuado Sistema de Control de Gestión que pueda replicarse a organizaciones del mismo tipo. Objetivos específicos. Investigar que es un sistema de control de gestión y sus componentes de acuerdo a diferentes autores del área administrativa. Establecer si ACOBANSAL de R. L. cuenta con un plan de negocios definido. Investigar si ACOBANSAL de R. L. cuenta con un sistema de control de gestión para el seguimiento y control de sus objetivos. Proporcionar una guía sencilla y práctica para la implementación de un sistema de Control de Gestión a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, asociaciones de empleados y empresas privadas en general, aprendiendo de la experiencia de una organización similar y de las herramientas técnicas sugeridas en el estudio.	Antecedentes del cooperativismo en El Salvador Marco normativo - Ley de Asociaciones Cooperativas - Ley de Creación de INSAFOCOOP - Reglamento Interno de INSAFOCOOP Modelo de negocio - Proceso declarativo - Visión - Misión - Valores - Proceso analítico - Inteligencia de mercado - Análisis del ciclo de vida - Análisis de las fuerzas competitivas - Cadena de valor - Enfoque de procesos - El "Benchmarking" - Proceso de ejecución - Formulación estratégica - Planeación estratégica - Estructura del plan de negocio - Proceso de control y compromisos - Sistemas de gestión - El indicador balanceado de desempeño (Balanced Scorecard) - El EVA - Presupuestos - Proceso de compensación - Administración del desempeño - Diseño del negocio - Matriz de creación de valor - Diagrama IDEFO - Criterios de evaluación de modelos de negocio - Tipos de diseño o modelos de negocio

